

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Autor: Květa Voržáčková

**Efektivní komunikace
sloučených pracovišť
mateřských škol**

**EFFECTIVE COMMUNICATION
OF THE MERGED DEPARTMENTS
OF PARENT EDUCATION**

Závěrečná bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice
Obor: Školský management

Vedoucí práce: PhDr. Romana Lisnerová

2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Efektivní komunikace sloučených pracovišť mateřských škol“ vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze dne 11. 4. 2014

Květa Voržáčková

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Romaně Lisnerové za odborné vedení a užitečné rady při zpracování této práce. Velký dík patří také mému životnímu partnerovi, který mne po celou dobu studia podporoval a vytvořil potřebný prostor pro mé studijní aktivity.

Květa Voržáčková

NÁZEV: EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE SLOUČENÝCH PRACOVÍŠŤ MATEŘSKÝCH ŠKOL

AUTOR: Květa Voržáčková

KATEDRA: Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE: PhDr. Romana Lisnerová

ABSTRAKT:

Závěrečná práce se zabývá srovnáním důležitostí jednotlivých faktorů efektivní komunikace pro sloučená pracoviště mateřských škol.

Teoretická část popisuje komunikaci v organizaci obecně, vliv interní komunikace na výkonnost organizace a možné překážky. Dále se zabývá faktory efektivní komunikace v organizaci a vlivy jednotlivých prvků na interní komunikaci.

Vzhledem k účelu studie a důvěryhodnosti výsledků byla využita při výzkumné strategii kombinace kvantitativní a kvalitativní metody. Pomocí dat získaných při kvantitativním dotazníkovém šetření byla zjištěna míra zastoupení faktorů efektivní komunikace ve sloučených mateřských školách. V následném kvalitativním výzkumu byly pomocí analýzy rozhovorů srovnány vlivy faktorů na efektivní interní komunikace v tomto specifickém prostředí.

Závěr práce vyplývá z výzkumného šetření. Výsledky výzkumu mohou přispět k orientaci v interní komunikaci pracovišť integrovaných mateřských škol. Získané poznatky přináší možnost zařazení primárních prvků efektivní komunikace při tvorbě strategického rozvoje sloučené školy. Dotazník prezentovaný v této bakalářské práci lze využít managementem škol jako nástroj zjištění úrovně efektivity komunikace ve všech typech školských organizací.

KLÍČOVÁ SLOVA: Komunikace v organizaci, interní komunikace, efektivní komunikace, faktory efektivní komunikace

**TITLE: EFFECTIVE COMMUNICATION OF THE MERGED DEPARTMENTS
OF PARENT EDUCATION**

AUTHOR: Květa Voržáčková

DEPARTMENT: Education Management Center

SUPERVISOR: PhDr. Romana Lisnerová

ABSTRACT:

Final work compares the importance of the various factors of effective communication for merging workplace nurseries.

The theoretical part describes communication in organizations in general, the impact of internal communication on organizational performance and possible obstacles. It also deals with factors of effective communication in an organization and the effects of various elements on internal communication.

Due to purpose of the study and the credibility of the results there were used quantitative and qualitative methods during the research strategy. Using the data obtained in the quantitative questionnaire survey there was observed the level of representation of the factors of effective communication in the merged kindergartens. In the subsequent qualitative research there were compared, using analysis of interviews, the effects of factors on the effective internal communication in this specific environment.

The conclusion follows the work of the research. The research results may contribute to the orientation in the internal communication of the departments of integrated kindergartens. The knowledge gained provides the possibility of including primary elements of effective communication in the creation of strategic development of the merged school. The questionnaire presented in this thesis can be used as an educational management tool to determine the level of communication effectiveness in all types of educational organizations.

KEYWORDS : Organizational Communication, Internal Communication, effective communication, factors of effective communication

OBSAH:

Úvod	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	
1 Komunikace v organizaci	11
1.1 Funkce a cíle komunikace v organizaci	12
1.2 Komunikační kanály a prostředky	14
1.2.1 Přímé komunikační kanály	15
1.2.2 Nepřímé komunikační kanály	15
1.2.3 Prostředky komunikace	16
1.3 Lidský faktor v komunikačním systému organizace	17
2 Interní komunikace	19
2.1 Vymezení pojmu interní komunikace	19
2.1.1 Obsah interní komunikace	20
2.2 Vliv interní komunikace na výkonnost organizace	20
2.3 Překážky interní komunikace, komunikační bariéry	22
3 Efektivní komunikace v organizaci	25
3.1 Faktory efektivní komunikace	26
3.1.1 Význam kultury organizace	26
3.1.2 Srozumitelnost komunikační strategie	28
3.1.3 Jednotné vedení a odpovědnost managementu	29
3.1.4 Formální nastavení dělby práce	30
3.1.5 Definovaná a deklarovaná personální politika	31
3.1.6 Nastavení standardů v komunikaci	31
3.1.7 Existence interního marketingu a PR	32
3.1.8 Komunikační kompetence	33
3.1.9 Otevřená komunikace se zpětnou	35
3.1.10 Využití technologií při řízení organizace	36

II. VÝZKUMNÁ ČÁST

4 Metodika výzkumu	38
4.1 Cíl výzkumu a stanovení výzkumných otázek	38
4.2 Strategie výzkumu a techniky sběru dat	39
4.2.1 Dotazníkové šetření	39
4.2.2 Příprava a realizace kvalitativního výzkumu rozhovorem	40
5 Analýza a vyhodnocení výsledků výzkumu	43
5.1 Výsledky kvantitativního dotazníkového šetření	43
5.2 Výsledky kvalitativního výzkumu rozhovoru podle návodu	53
5.3 Shrnutí výsledků smíšeného výzkumu	65
5.3.1 Dílčí výzkumná otázka 1 – zastoupení faktorů efektivní komunikace	65
5.3.2 Dílčí výzkumná otázka 2 – efektivní prostředky a nástroje komunikace	66
5.3.3 Dílčí výzkumná otázka 3 – strategický základ efektivní komunikace	66
6 Závěr	68
Seznam použité literatury	71
Seznam příloh:	
Příloha č.1	74

*„Dát se dohromady, je začátek. Držet při sobě znamená pokrok,
spolupracovat představuje úspěch.“*

HENRY FORD

Úvod

Hlavním důvodem výběru téma bakalářské práce „Efektivní komunikace pracovišť sloučených mateřských škol“ je příležitost využít své poznatky ze studia školského managementu ke zvýšení efektivity komunikace v organizaci, ve které 10 let pracuji.

Již v roce 2003 se *Asociace předškolní výchovy* zabývala pilotní sondou, jejímž cílem bylo zmapování aktuální situace vzhledem k organizačním změnám v oblasti předškolního školství. Jako negativa bezprostředního dopadu procesu optimalizace v mateřských školách je mimo jiné uváděna nejednotnost vedení, rozporuplné informace mezi sloučenými subjekty a následný nesoulad zaměstnanců (Kropáčková, 2004). Spatřuji zde ideální prostor k aplikaci moderního managementu s možností následné koordinace komunikačních procesů nutných pro efektivní chod organizace.

V České republice je v posledních deseti letech stále větší zastoupení sloučených škol zejména v organizacích poskytujících předškolní vzdělávání. Jedním z prostředků jejich optimálního fungování jako jednotlivé školy i organizace jako celku je zajištění efektivní komunikace. Management se v organizacích setkává se stále se zvyšujícími požadavky na komunikační kompetence. *„Proto je nezbytné věnovat komunikaci mimořádnou pozornost, ať již ve vzdělávacím procesu, v rámci učící se organizace i v individuálním vzdělání“* (Vymětal, 2008). V dnešní informační době, kdy pokrok závisí na schopnosti výměny informací, je toto téma pro školství aktuální především v oblasti vedení lidí a zavedení správné komunikační strategie při řízení organizace. *„Každá komunikační strategie je jedinečná a její výsledný koktejl záleží na citlivém umění výběru vhodných ingrediencí. Neplatí rovnítko mezi množstvím použitých nástrojů a úspěchem“* (Horáková, s. 13, 2008). Proto zpracování téma vidím jako výzvu zmapování specifičnosti a efektivity komunikace v tomto mně známém prostředí. V návaznosti na deklarovanou potřebu zlepšení komunikace ve své škole jsem hledala odpovědi na to, jakou důležitost mají faktory

interní komunikace ve sloučených mateřských školách, co je třeba změnit, aby se aktuální situace v této oblasti zlepšila. Způsob, jakým je komunikace uchopena, znamená pro integrované školy cestu k úspěchu. Jako ředitelka sloučených pracovišť mateřských škol vnímám nutnost potřeby správně nastavené interní komunikace. Uvědomuji si každý den prioritu spolupráce sloučených škol v oblasti komunikace a její vliv na příznivé edukativní klima. Bez efektivní komunikace nemůže být týmem vytvořen kvalitní vzdělávací program, nelze si předat příklady dobré praxe, nelze předávat nezkreslené informace.

Ve své práci se budu zabývat zastoupením jednotlivých prvků efektivní komunikace zejména v prostředí sloučených MŠ. Zaměřím se na deset faktorů komunikace - na kulturu organizace, otevřenost komunikace, jednotu managementu, komunikační kompetence, interní marketing, standardy, dělbu práce, využívání technologií, na interní marketing, na komunikační a personální strategii. Tyto faktory uvádí ve svých publikacích zabývajících se efektivní komunikací autorka **Jana Holá**. Určuje **deset základních faktorů, které interní komunikaci tvoří** a zásadně ovlivňují její kvalitu. Efektivitu komunikace jako jev zakotvený v základním schématu deseti prvků považuje Holá (2011) za ověřenou teorii, vytvořenou systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a následnou analýzou těchto údajů. Definuje možný způsob zajištění efektivní komunikace „...pokud se podaří tyto prvky komunikace v organizaci identifikovat, lze odhalit problémová místa, najít prostor ke zlepšení a nastavit komunikačnímu procesu pevný efektivní rámec.“

Naplněním cíle práce je **srovnání důležitosti jednotlivých faktorů efektivní komunikace pro sloučené organizace mateřských škol**. Podklady pro naplnění cíle bakalářské práce jsem získala oslovením pracovišť sloučených mateřských škol v České republice. Získané údaje byly doplněny o další cenné poznatky z rozhovorů s top managementem pěti pražských integrovaných mateřských škol.

Text práce je rozdělen do čtyř kapitol. V první jsem vymezila komunikaci v organizaci obecně a zaměřila se na lidský faktor v této komunikaci, na komunikační kanály a prostředky, na funkce a cíle komunikace. Dále jsem ve druhé kapitole definovala interní komunikaci jako takovou, její obsah, její vliv na výkonnost

organizace a možné překážky a bariéry v komunikaci. Třetí kapitola se pojí k výzkumné otázce důležitosti jednotlivých faktorů efektivní komunikace. Je zde zařazeno a popsáno deset nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují efektivní komunikaci a umožňují optimální nastavení komunikačního systému.

Vzhledem k účelu studie a důvěryhodnosti výsledků byla využita při výzkumné strategii kombinace kvantitativní a kvalitativní metody. Z tohoto vyplynul návrh sběru dat, výběr výzkumných nástrojů, respondentů a způsob analýzy získaných dat. Při metodických úvahách nebyl opomenut princip triangulace ani zhodnocení validity a reliability a byla zvažena etická stránka výzkumu. V poslední kapitole jsem se věnovala rozboru dat a hledání odpovědi na dílčí výzkumné otázky.

Závěrem jsem se zabývala hlavní výzkumnou otázkou-srovnáním faktorů efektivní komunikace ve specifickém prostředí sloučených pracovišť mateřských škol. Upozornila jsem na pozitiva a negativa dopadu optimalizace sítě předškolních zařízení, na komunikační systém škol, na potřebu vytvoření funkční a efektivní komunikace. Výsledky bakalářské práce by měly sloužit k orientaci ve specifickém komunikačním prostředí integrovaných škol s možností využít výzkumný nástroj k měření efektivity interní komunikace škol.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Komunikace v organizaci

Vymezením pojmu komunikace jako složitého procesu již při komunikaci dvou lidí vede k úvaze, že její náročnost stoupá zapojením dalších článků v pracovní skupině. Komunikace hraje v pracovním prostředí jednu z nejdůležitějších rolí a ovlivňuje zásadním způsobem efektivitu celého pracovního procesu. Komunikaci v organizaci můžeme charakterizovat jako **přenos informací** od určitého jedince nebo skupiny k jiným. Tvoří základ sociálních interakcí a je důležitým procesem budující vztah managementu a pracovníků. Je jedním ze způsobů, jak porozumět zaměstnancům a jejich potřebám, jak využít schopností zaměstnanců ke zvýšení kvality práce a růstu organizace. Umění úspěšně komunikovat se všemi účastníky pracovních procesů je nezbytným předpokladem kvality manažerovy práce a v mnoha oblastech této komunikace slouží chování managementu jako vzor chování pro ostatní pracovníky. **Správná komunikace** s podřízenými pracovníky má své opodstatnění v získání pocitu důležitosti každého člověka pro organizaci, že záleží na jeho názorech a pocitech. Pokud je tato skutečnost vedením správně uchopena, takový zaměstnanec vykonává svou práci lépe, což se odráží i na úspěšnosti organizace. K úspěšné komunikaci v organizaci má co říci psychologie, sociologie, kulturologie a další vědy.

Komunikace v organizaci má významnou úlohu i při uspokojování sociálních požadavků jednotlivců i skupin v organizaci a ovlivňuje celý pracovní tým. „V odborné i manažerské literatuře se často setkáváme s konstatováním, že pro úspěch v zaměstnání je rozhodující z 60% jaké lidi známe, z 30% jaký dojem dokážeme vzbudit a pouze 10% to, jak dobří ve své práci skutečně jsme, co umíme, jaké je naše individuální know-how. I v tak specializovaném oboru jako je technika spočívá 85% osobního úspěchu v umění jednat s lidmi a pouze 15% na znalostech!“ (Vymětal, 2008, s. 27). Každý vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že zlepšení komunikace patří k těm oblastem, které mají na život každé organizace největší pozitivní vliv a přitom jejich zavedení téměř nic nestojí.

1.1 Funkce a cíle komunikace v organizaci

V literatuře se lze obecně setkat se **třemi hlavními cíli** komunikace v organizaci, a to **zajištění informačních potřeb, interní public relations a posilování stability a loajality**. Janda (2004), Holá (2006), Hloušková (1998)

Holá tyto cíle dále rozvádí a zapojuje **potřebu zpětné vazby** v procesu firemní komunikace (2006, s. 21):

- *„Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.*
- *Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem).*
- *Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků.*
- *Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.”*

Pro úspěšnou komunikaci musí mít management promyšlen **účel komunikace – cíl**, kterého se má komunikováním dosáhnout. Jasná identifikace cíle odůvodňuje typ komunikace, neboť ta má vždy svůj účel a důvod. Důležitý cíl komunikace v organizaci je vytvoření vzájemně dobrého vztahu.

Interní komunikaci v procesu managementu tvoří podle Jandy (2004) stanovení a sdělování cílů podniku, zpracování a prosazování plánů pro dosažení cílů, efektivní využití zdrojů, získávání, výběr a hodnocení spolupracovníků, jejich vedení a řízení, kontrolování a zpětná vazba.

Funkce komunikace v organizaci nejsou zcela zjevné a hranice těchto funkcí nejsou vždy jednoznačné, často se doplňují a překrývají.

Tyto funkce vidí Holá (2011, s. 21) „... jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy. Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“

Ke čtyřem základním funkcím komunikace, kterých by si měl být vědom každý manažer, přiřazuje v tabulce (Jiřincová, 2010, s. 21) **účel / cíl/ komunikace**.

Funkce komunikování	Účel komunikace /cíl /
Funkce informativní	Informovat - předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit...
Funkce instruktážní	Instruovat - naučit, zasvětit, navést, poradit, vysvětlit, dát recept...
Funkce persuasivní	Přesvědčit , aby adresát (po)změnil svůj názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, docílit, ovlivnit...
Funkce zábavní	Pobavit – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat...

Tabulka 1 : Funkce komunikování (Jiřincová, 2010, s. 21)

Každá komunikace má tedy v organizaci specifickou funkci a často bývá kombinovaná s dalšími. Mezi **základní funkce** jako je informativní, poznávací, instruktivní se zejména v prostředí škol uplatňuje i funkce vzdělávací, výchovná, socializační, posilující a motivující. V každé oblasti lidského působení se tato funkce pojí s účelem. Důsledek tohoto spojení je tak nejen pozitivní komunikace, ale setkáváme se i s negativními projevy. Například dezinformace může být jednou z brzd efektivní komunikace, pokud je zvolen nevhodný komunikační kanál nebo prostředek.

1.2 Komunikační kanály a prostředky

Komunikace v organizacích probíhá různými směry a přes nejrůznější **komunikační kanály**. Myšlenky a sdělení zakódované do slov jsou vyslány určitou cestou. Využívá se formální, neformální, písemná, ústní či elektronická komunikace. Správně nastavený efektivní komunikační kanál zmenšuje či zamezuje komunikačním šumům. V organizacích funguje komunikace v různých směrech přes nejrůznější komunikační kanály. Jiřincová (2010, s. 37) vidí **komunikační kanál jako způsob**, jakým je sdělení předáváno a prostředí, v němž je sdělení posíláno příjemci. Podle Holé (1998, s. 60) je to „...*soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy.*”

Různí autoři Hloušková (1998), Holá (2006), Janda (2004), Tureckiová (2004), Vymětal (2008) se v publikacích věnovaných interní komunikaci shodují v definování a rozdělení komunikačních kanálů.

1.2.1 Přímé komunikační kanály

Přímý komunikační kanál je uváděn (Vymětal, 2008) jako **nejdůležitější komunikační cesta**, při které lze využít oboustranného dialogu, hledání optimálních řešení s využitím účelné zpětné vazby.

Osobní (face-to-face) komunikace je podle mnoha autorů Hloušková (1998), Janda (2004), Tureckiová (2004) nejefektivnějším komunikačním kanálem, protože umožňuje bezprostřední interakce a výměnu informací, pocitů a emocí a okamžitou zpětnou vazbu. Holá (2006) se s tímto názorem ztotožňuje a dodává, že osobní komunikace je nejpoužívanější formou komunikace. Síla osobní komunikace tkví podle ní také v tom, že je podpořena neverbální komunikací, která pomáhá umocnit význam sdělení a příjemci také usnadňuje vnímání. Plamínek (2012, s. 43) k tomuto přidává symbolické tvrzení, že „...*slova představují rozumovou složku sdělení, hlas tlumočí jeho citovou složku a tělo prozrazuje pravdu.*”

Tyto přímé komunikační kanály mají své důležité místo v interní komunikaci a stále se jeví jako **nejefektivnější**. Při správném využití zpětné vazby lze sledovat jejich zásadní vliv na zlepšení kvality komunikace managementu se zaměstnanci.

1.2.2 Nepřímé komunikační kanály

Nepřímé komunikační kanály jsou také chápány jako **komunikace prostřednictvím médií**. „Do této kategorie se obecně řadí klasická písemná, vizuální a audiovizuální forma a jejich **elektronická podoba** prostřednictvím počítače a dalších informačních a komunikačních prostředků“ (Holá, 2006, s. 65). Výhodou nepřímých komunikačních kanálů je schopnost poměrně rychle předat stejnou informaci většímu počtu příjemců bez ohledu na to, kde se nacházejí. Vymětal (2008, s. 265) konstatuje: „**Písemná komunikace** je výhodná především v tom, že existuje nezpochybnitelný doklad o průběhu komunikace a jejích závěrech.“ Další výhody rozebírá např. Holá (2006), v možnosti vrátit se k psané nebo jinak zaznamenané informaci a přečíst si ji znovu, možnost uložení a archivace informací a opětovné využití, snížené riziko špatného pochopení napsané informace, přesné předání informace. Nevýhodou je pak podle teoretiků menší příležitost pro dvousměrnou komunikaci - **pomalejší zpětná vazba**. Ta slouží vedoucím pracovníkům jako informace o tom, zdali bylo sdělení přijato, s jakým zájmem a účinkem. Zpětná vazba je předpokladem seberegulace organizace. Janda (2004) vymezuje výstižný termín dvojité zpětné vazby. Dvojitá zpětná vazba znamená přijetí zpětné vazby a její vyhodnocení a následné zareagování.

Tyto nepřímé komunikační kanály bývají hodnoceny jako efektivní tehdy, pokud jsou kombinovány s přímými kanály a je dán důraz na zpětnou vazbu. V dnešní době média vytlačují osobní komunikaci, což někdy mívá za důsledek neobjektivní pohled managementu na procesy v organizaci a nepodporuje týmovou práci s účastí všech pracovníků. Výhoda těchto kanálů je tedy podmíněna uvědoměním si všech výhod i nevýhod použití a volbou těch nejvhodnějších prostředků k přenosu informací.

1.2.3 Prostředky komunikace

V posledních dvou desetiletích jsme svědky značných proměn prostředků mezilidské komunikace, jejichž společným jmenovatelem je především internet. Vedle **tradičních technologií**, jako je telefon nebo klasická pošta, jsou nám nyní k dispozici i **technologie nové**, jako například elektronická pošta, telefonování pomocí internetu a diskusní fóra. Český statistický úřad uvádí údaj, že mezi lety 2005 a 2009 se v České republice téměř zdvojnásobil počet uživatelů internetu ve věku 16-74 let (32 % v r. 2005, 60 % v r. 2009).

Prostředky využívající písemnou komunikaci mají podle Vymětala (2008) tyto výhody a nevýhody. Výhodu vidí v možnosti předání složitějších a rozsáhlejších informací, které můžeme poskytnout více příjemcům. Tyto informace můžeme archivovat a vyvolávají menší emoce než ústní sdělení. Nevýhodou je formálnost sdělení a možnost nesprávné interpretace sdělení.

Holá (2006, s. 56-70) tyto prostředky komunikace chápe specifitěji a uvádí **vizuální a audiovizuální prostředky** (klasické i elektronické), výroční zprávy, firemní profil, manuály činností, firemní časopis, bulletin, noviny, nástěnky, on-line nástěnky, intranet, firemní televize a firemní rozhlas, jiné prostředky a formy interní komunikace, firemní předměty a dárky, firemní oblečení, nabídku firemních produktů a služeb zaměstnancům.

Za velmi efektivní a flexibilní způsob komunikace považuje Syslová (2012) **briefing** zaměstnanců – setkání, které zabezpečuje pravidelný přísun informací, v jeho průběhu dochází k uvědomování si společných cílů, podporuje se morálka zaměstnanců a utvrzuje se významná role vedoucího týmu.

Při analýze efektivní komunikace v organizaci je různorodost ve využívání prostředků komunikace jedním z ukazatelů schopnosti a dovednosti managementu. Zvolené prostředky komunikace tvoří image organizace a jsou vnímány jako jeden z projevů kultury organizace vedoucí k hrdosti zaměstnanců. Lidský faktor tedy rozhoduje o volbě těchto prostředků a tím i o efektivitě komunikace.

1.3 Lidský faktor v komunikačním systému organizace

Lidé jsou nedílnou součástí systému komunikace v organizaci a účastní se většiny komunikačních procesů. Každá organizace, která chce dlouhodobě prosperovat, musí komunikovat se svými zaměstnanci ve všech oblastech týkajících se **vyslovení vizí, záměrů, sdělení cílů** a společného vypracování strategických plánů. Dobře nastavená komunikace má své místo v rozvoji, v hodnocení zaměstnanců i v oblasti kontroly. Tento názor se objevuje u mnoha autorů odborných publikací. „*Aby organizace dosahovala efektivně svých cílů, je pro ni klíčové, aby její cíle byly pokud možno komplementární s cíli zaměstnanců. Musí tedy soustavně sladovat cíle své a cíle pracovníků. Pokud organizace chce, aby zaměstnanci pracovali efektivně, musí je umět přesvědčit o tom, že její záměry jsou dobré i pro jednotlivé zaměstnance.*“ (Dědina, 2007, s. 48). Ze stejné perspektivy vidí komunikaci Syslová (2012, s. 51): „*Prostřednictvím dobré komunikace jsou zaměstnanci vzájemně informováni, propojeni, a mohou tak dosáhnout společných cílů. Spolupracují jako celek a chápou svou důležitost pro chod organizace.*“

Úloha lidského faktoru v organizaci záleží na jeho pozici v hierarchii. S rostoucí pozicí se očekává vyšší úroveň komunikačních dovedností. Komunikaci mezi řadovými zaměstnanci a vedením firmy nebo vlastníky zajišťuje podle Holé (2006, s. 101) manažer. „*Do týmu přenáší cíle a úkoly, z týmu zpětně k managementu výsledky a požadavky, dále zajišťuje komunikaci svého týmu v rámci celé firmy.*“

Perspektivní budoucnost firmy závisí na komunikačních schopnostech a dovednostech manažera, což se odráží v úspěchu celého týmu organizace.

Holá (2006, s. 111, 112) jmenuje

šest nejdůležitějších komunikačních schopností manažerů:

- schopnost soustředění, naslouchání a schopnost porozumět druhému
- srozumitelnost
- pozitivní energie a soulad řeči těla
- schopnost postupovat podle cíle a jednotného zájmu
- schopnost odosobnění, používání objektivních norem a argumentů

- schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu

Komunikace je pro manažera **hlavním řídicím nástrojem**, jímž koordinuje všechny aktivity týmu, řídí konkrétní pracovníky a konkrétně ovlivňuje pracovní chování, aktivitu a vztah pracovníka k firmě, a tím ovlivňuje dosahování cílů organizace.

Ve druhé kapitole je komunikace v organizaci pojata jako interní komunikace, která umožňuje opravdovou spolupráci a vzájemné porozumění mezi jednotlivými osobami v podniku. V důsledku uvedeného druhu propojení nejde jen o předávání informací či o formální plnění úkolů a povinností, ale prostřednictvím této komunikace si jedinci v organizaci mohou vyjasňovat či tvořit postoje a názory o všech záležitostech probíhajících ve firmě nebo jí se týkajících. Je také nástrojem firemní kultury, motivace či nástrojem pro vyjasňování si firemních hodnot. (Hloušková 1998).

Problematika nastavení systému interní komunikace v organizaci je složitá, ale její komplexní podchycení může pomoci managementu k úspěšnému nastavení efektivní komunikace.

2 Interní komunikace

Základním dokumentem pro komunikaci v organizaci je norma ČSN EN ISO 9001:2001 – Systém managementu jakosti, a to její část *interní komunikace*. Vrcholové vedení má povinnost zajistit vytvoření komunikačních cest v organizaci a fungování komunikace. **Norma** se zabývá nastavením technických a systémových prvků komunikace. Cílem interní komunikace je také motivovat zaměstnance k naplnění firemních strategických cílů. Zásady fungující interní komunikace jsou shodně definovány v mnoha odborných publikacích.

„Aby firma přestála všechny změny a útoky dynamického vývoje vnějšího okolí a aby se jim mohla přizpůsobit, musí být vnitřně homogenní, mít ustálené procesy, sladěnou koordinaci všech aktivit, jejichž základem je dobře fungující interní komunikace“ (Holá, 2006, s. 19).

*„Základem nové **komunikační strategie** je zásada, že manažeři jsou ve společnosti pro zaměstnance a nikoliv naopak. Zásadou je skutečnost, že pokud management zprostředkuje spoluzaměstnancům informace potřebné pro jejich práci, bude je motivovat a připraví jim optimální prostředí pro výkon, pak zajistí trvalé a systematické zlepšování procesů“* (Vymětal, 2008, s. 269).

Ve všech organizacích, ve všech směrech a na všech úrovních je interní komunikace **nejčastější příčinou problémů**. Pokud má tato komunikace být funkční, musí být otevřená a transparentní na všech úrovních. Prostor otevřenosti a důvěry by mělo ovlivnit komunikaci top managementu směrem k zaměstnancům a zpět i v rámci pracovních týmů. Budoucnost a rozvoj organizace je následně vnímána i jako osobní budoucnost a příležitost rozvoje každého zaměstnance. Efektivita interní komunikace může přinést managementu studnici nápadů a myšlenek zaměstnanců potřebných k dosažení společných cílů.

2.1 Vymezení pojmu interní komunikace

Interní komunikace, vnitřní, organizační, vnitrofiremní či vnitropodniková komunikace jsou synonyma, která označují **komunikaci uvnitř firmy či organizace**.

Lze ji také definovat jako komunikaci, která umožňuje propojení jednotlivých článků každé organizace. Současná vědecká práce českých autorů vidí interní komunikaci jako základní podstatu organizace samotné.

Podle Tureckiové (2004, s. 111) je vnitrofiremní komunikace: „*Systém propojující informačně a vztahově organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.*“ Hloušková (1998, s. 9) chápe interní komunikaci jako „**propojení firmy** pomocí komunikace.“ Jde o propojení jednotlivých pracovníků firmy, umožňující vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci a ne jen formální plnění povinností. Horáková (2008, s. 141) vidí interní komunikaci jako potřebu zapojení všech lidí do všech podnikových procesů. „*Celá interní komunikační struktura by měla být budována tak, aby co nejvíce podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a demonstrovala skutečně upřímný zájem vedení podniku o každého jednotlivce.*“ Shodně tyto poznatky shrnuje a definuje interní komunikaci Holá (2006, s. 8)

„*Vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení útvarů firmy, které **umožňuje spolupráci a koordinaci procesů** nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků.*“ Toto Holá (2011) ještě upřesňuje definováním dobře fungující komunikace uvnitř firmy, která probíhá všemi směry, všemi oficiálními i neoficiálními kanály, je základem a **hybnou silou** celého jejího fungování a je důležitým stimulem pro vlastní motivaci pracovníků.

Shrnu-li získané poznatky z teorie, v organizaci slouží interní komunikace k **propojení jednotlivých zaměstnanců a organizačních složek**, aby docházelo k organizování a koordinování, aby pracovníci spolupracovali a plnili definované cíle.

2.1.1 Obsah interní komunikace

Interní komunikace je jedním ze **základních nástrojů řízení**, uplatňování způsobu vedení, ovlivňuje procesy v organizaci a jednání pracovníků. Spolupodílí se

na rozvoji výkonnosti a konkurenceschopnosti. Interní komunikace tak umožňuje samotnou existenci organizace.

V zásadě **propojuje jednotlivé útvary** organizace, které umožňují spolupráci a koordinaci procesů nutných k fungování na komunikační úrovni. Ale nevnímáme jen pouhé předávání informací, ale i utváření a vyjasňování postojů, chování managementu i pracovníků. Její součástí je slovní i mimoslovní spojení a přenos informací probíhající ve všech směrech a oficiálních i neoficiálních vztazích.

Z hlediska obsahu vymezuje Holá (2011, s. 5) **tři základní oblasti**, které vyplývají z interní komunikace jako:

- informační zabezpečení nutné pro výkon práce
- informační a motivační propojení nutné pro spolupráci
- formování žádoucího pracovního chování a postojů k dosažení stability zaměstnanců.

Je tedy znatelné, že obsahem interní komunikace je propojení personální práce, interního marketingu a konkrétní manažerské práce ve vedení lidí a týmů. V organizaci není žádný proces, který by interní komunikace neovlivňoval a současně on neovlivňoval ji. Každý proces je tak součástí interní komunikace.

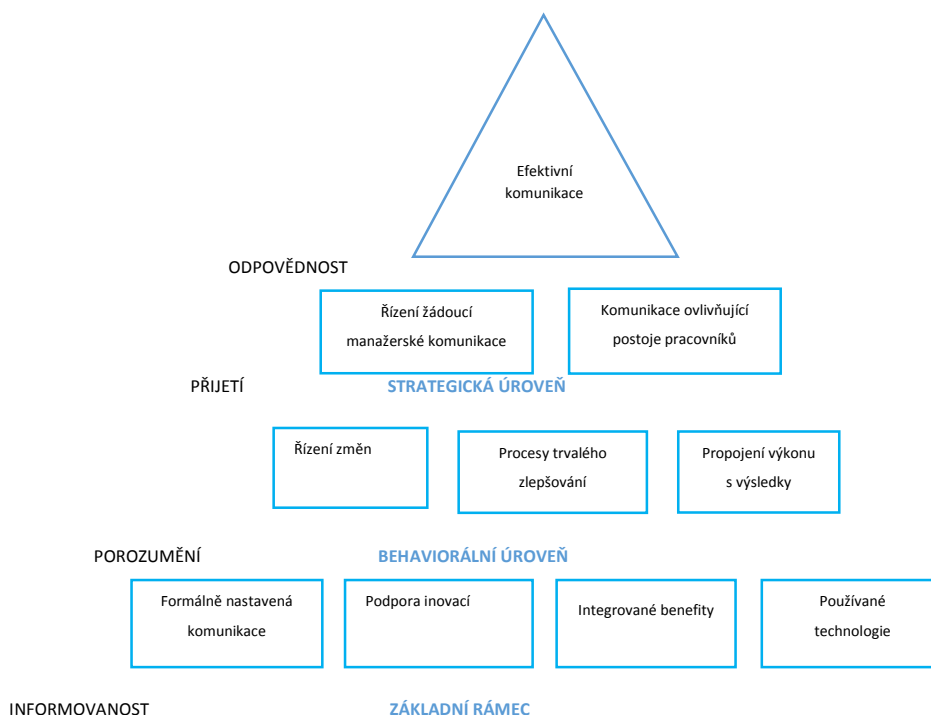
Obsah a dopad interní komunikace lze chápat takto: organizace tím, jak komunikuje, jak komunikuje management, vytváří **prostředí pro spolupráci všech pracovníků** a přímo **ovlivňuje dosahování cílů** a její úspěch.

2.2 Vliv interní komunikace na výkonnost organizace

Pro dlouhodobou úspěšnost organizace je klíčové, aby management vytvořil **efektivní komunikační prostředí** zaměstnanců a tím podporoval jejich výkonnost. K vytvoření „radosti z práce“ je efektivní komunikace nezbytná a přináší vedení organizace možnost podněcovat všechny ke zlepšování výsledků. Současný management musí ve všech odvětvích řídit lidské zdroje tak, aby vznikla konkurenční výhoda. Profesionalita personální práce se následně odráží v prosperitě a kultuře organizace.

Úspěch organizace tedy přímo závisí na interní komunikaci a bez možnosti využití tohoto prostředku prakticky nelze dosáhnout vysoké výkonnosti pracovních procesů. Každý potřebuje mít ke své práci k dispozici dostatečné, včasné a správné informace.

Zhodnocení vztahu komunikace uvnitř organizace s individuální výkonností nabízí výsledky výzkumů americké konzultační firmy Watson Wyatt Worldwide provedené v letech 2005-2006, kde vyplynul přímý vliv efektivity interní komunikace na výsledky a prosperitu. Toto ve své publikaci prezentuje Holá (2011, s. 54), kde ukazuje hierarchii efektivní komunikace vedoucí k očekávanému výkonu a chování zaměstnanců.



Obrázek 1: Účinná komunikace řídí finanční výkon firmy Yates, 2006 (Holá, 2011, s. 54)

2.3 Překážky interní komunikace, komunikační bariéry

Interní komunikace stojí v centru pozornosti všech organizací. Přesto má většina zaměstnanců pocit, že komunikace uvnitř by mohla být lepší. Díky **komunikačním chybám** vzniká většina problémů. Podle Hlouškové (1998) nemají čeští manažeři dostatečně

rozvinuté komunikační dovednosti a komunikaci nerealizují plánovaně, cíleně, ani promyšleně a tím poškozují funkci, úroveň i efektivitu vnitrofiremní komunikace.

V odborných publikacích se setkáváme s tímto **vymezením překážek** komunikace, komunikačních šumů nebo komunikačních bariér. Holá (2006) se na problematiku komunikačních bariér dívá jako na nedostatečné objasnění a **vzájemné nepochopení** pracovníků a manažerů. Příčiny nepochopení mezi pracovníky a manažery lze podle Holé (2006, s. 43) hledat ve třech kategoriích problémů: **(1)** pracovník neví, co má dělat, **(2)** nemůže pracovat podle očekávaného výkonu nebo **(3)** nechce vykonávat práci a plnit požadované úkoly. Základem odstranění těchto problémů je správná komunikace, která působí i preventivně.

Za komunikační šum je podle Vymětala (2008, s. 33): „*Považováno vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces*“. Komunikační překážky dále osvětluje a definuje Vymětal (2008) pod pojmem komunikační bariéry jako překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání. V řadě případů se **komunikační bariéry a komunikační šumy** překrývají, nebo v sebe vzájemně přecházejí. Dále komunikační bariéry vidí jako nadměrnou a neadekvátní komunikaci vedoucí k informačnímu zahlcení, nesprávné kódování nebo dekodování sdělení vedoucí k nesprávné interpretaci sdělení, volbu nevhodného komunikačního média, selhání zpětné vazby, nevhodný slovník, nesprávné, nekompletní nebo neadekvátní informace, rozdíly mezi lidmi, rozdíly v postavení, verbální schopnosti, sémantické problémy, nenaslouchání, fyziologické vlivy, vyrušování, manipulování či kulturní problémy.

Blízké mému chápání je vyjádření **komunikačních pastí**, které uvádí Plamínek (212, s. 45) : „*Na cestě ke vzájemnému pochopení mezi lidmi tedy čeká množství pastí již v samotné podstatě komunikace. Uznávaný odborník Jaro Křivohlavý to před časem vyjádřil známým, často citovaným výrokem: „Vím, že si myslíte, že rozumíte tomu, co jsem říkal, ale nejsem si jist, zda si uvědomujete, že to, co jste slyšel, není to, co jsem myslel“.* Člověk, který je zprostředkovatelem sdělení, musí vnímat možné aspekty vedoucí k dezinterpretaci informace nejen ze strany příjemce, který často vidí a slyší jen to, co chce. Také komunikátor může například

stylistickou chybou dekodovat své sdělení a zde vidím nezbytnost zpětné vazby, bez které nelze komunikovat efektivně a bez šumů.

Všechny výše uvedené překážky a bariéry v interní komunikaci bývají nejčastější příčinou stresu zaměstnanců a zákonitě vedou k neefektivní komunikaci v organizaci. Je tedy nutné odstranit nedostatky v komunikaci, které mohou mít za následek demotivaci zaměstnanců, špatnou koordinaci činností a mohou vést i k zániku organizace. Jako možnost omezení překážek a bariér v komunikaci uvádí (Crkalová, 2007) tyto klíčové aspekty efektivní komunikace:

- ověřovat si porozumění mezi komunikačními partnery
- klást otázky pro objasnění situace
- shrnovat domluvené závěry a další postupy

Podobně zdůrazňuje nutnost řešení problémů v komunikaci Holá (2006) a dále konkretizuje jejich chápání v systému organizace. Hlavní úkol personální práce jednotlivých manažerů vidí zejména v odstranění překážek ve vzájemném porozumění mezi vedením a zaměstnancem. Nelze jen identifikovat problém a řešit, ale pojmenovat také pravé příčiny a zdroje problému. Právě v těchto příčinách mohou být obsaženy zásadní a hlubší problémy v konkrétní organizaci. Pokud se včas neodhalí a neřeší, mohou vést k destabilizaci nebo rozbití pracovního týmu.

Holá (2011) ve své publikaci jako eliminaci vzniku nefunkční interní komunikace vyzdvihuje pevný základ nastavení komunikace a upozorňuje na nutnost **zařazení prvků (faktorů, předpokladů) efektivní komunikace**, které se nedají úplně oddělit. Vzájemně se ovlivňují a absence jednoho naruší funkce dalších. Pokud budeme vědět, které faktory efektivitu ovlivňují, můžeme cíleně minimalizovat překážky a bariéry v komunikaci.

Pro naplnění cíle práce a pro větší srozumitelnost výzkumného šetření je tedy třeba dále objasnit efektivní komunikaci a její jednotlivé faktory.

3 Efektivní komunikace v organizaci

V odborné literatuře lze pojem **efektivní komunikace** nalézt v mnoha podobách při uspokojování a určování potřeb sociálních požadavků jednotlivců a skupin. Rozhodující roli má efektivita komunikace v pracovním procesu při motivaci zaměstnanců, vysvětlování úkolů, řešení problémů, určování cílů, hledání optimálních variant strategií a poskytování kontrolní zpětné vazby na všech stupních řízení (Vymětal, 2008).

Komunikace jako **dynamický proces** v organizaci je **ovlivňován podmínkami**, za kterých probíhá. Pokud má být tento proces efektivní, je třeba jej stále analyzovat a hledat způsob, jak identifikovat činnosti, které tento proces utvářejí. Na tento fakt upozorňuje Tureckiová (2004), která vidí podcenění komunikačního systému ve firmě jako nebezpečí s katastrofickými následky pro organizaci.

Vymětal (2008) vyzdvihuje **základní požadavky pro efektivitu komunikace** při použití jakéhokoliv typu komunikace nebo komunikačních prostředků:

- Zřetelnost
- Stručnost
- Správnost
- Úplnost
- Zdvořilost

Efektivní, účelná komunikace je podle tohoto autora základem pro realizaci celého informačního procesu. V organizaci významným způsobem přispívá k rozvoji kultury organizace, k rozvoji jednotlivých prvků řízení jako jsou management znalostí, sdílení informací, kreativita, kritické myšlení, motivace, emoční klima, uchování a předávání znalostí, týmová spolupráce.

Ve všech oblastech života se setkáváme s nárůstem významu komunikace a její efektivita se v informační společnosti stává jednou z klíčových podmínek společenské existence. Pro organizaci je komunikace a využití efektivity jejích faktorů nezbytností pro vývoj znalostního managementu a stává se jednou z hlavních oblastí, která určuje její prosperitu.

3.1 Faktory efektivní komunikace

Komunikační procesy v současné době nabývají **zásadního významu** a ve firmě mohou podporovat, ale také brzdit či dokonce znemožňovat efektivitu komunikace. Jejich **vzájemné ovlivňování a interakci** zpracovává (Holá, 2011, s. 79), která hledá ve své publikaci prostor ke zlepšení interní komunikace a stanovuje **faktory**, které efektivní komunikaci ovlivňují a umožňují nastavení určitého standardního rámce. Na základě praktických poznatků získaných díky kvalitativnímu výzkumu autorka vybrala **soubor deseti prvků – faktorů**, které interní komunikaci tvoří a zásadně tak ovlivňují její kvalitu. Faktory se pravidelně opakují v praktických studiích, jsou ověřené a zobecněné a můžeme je tedy považovat za základní prvky interní komunikace. Některé z těchto faktorů mají primární vliv, některé až sekundární a vzájemně se ovlivňují. Pro potřeby svého výzkumného záměru dále popisují tyto jednotlivé faktory detailněji.

Vzájemný vliv faktorů	Kultura	Strategie	Odpovědnost	Dělb práce	Sociální politika	Komunikační standardy	Interní PR	Komunikační kompetence	Otevřená komunikace	Technologie	Celkem bodů vlivu
Kultura		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Strategie	1		1	1	1	1	1	1	1	1	9
Odpovědnost managementu	1	1		1	1	1	1	1	1	1	9
Dělb práce	0	0	1		0	1	0	0	0	0	2
Sociální politika	1	0	1	0		1	1	0	1	0	5
Komunikační standardy	0	0	1	1	1		1	1	1	1	7
Interní PR	1	0	0	1	0	1		1	1	0	5
Komunikační kompetence	1	1	0	1	0	1	1		1	1	7
Otevřená komunikace	1	1	1	0	1	1	1	1		1	8
Technologie	0	0	0	1	0	1	1	0	0		3

Tabulka 2: Matice primárních vlivů jednotlivých prvků interní komunikace Holá (2011)

3.1.1 Význam kultury organizace

Pojem **organizační kultura** se v teorii i v manažerské praxi objevuje od počátků 80. let 20. století. Současní autoři - např. Tureckiová (2004) definuje kulturu organizace **jako soubor názorů, představ, hodnot a norem chování**, které jsou sdíleny příslušníky organizace a jsou považovány za obecně platné. Předpokládá se, že zaměstnanci budou tyto hodnoty respektovat, jednat podle nich a předávat je dále. Kultura organizace působí jako stimulační faktor a přispívá k efektivnímu řízení a rozvoji lidí v organizaci.

Důležitost definované a deklarované kultury organizace nacházíme v dalších odborných publikacích, kde si autoři v definování neodporují, ale doplňují tento faktor komunikace různými pohledy. „*Smysluplná komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách, stejně jako firemní kultura*“ (Holá, 2006, s. 53). „*Kultura je sdílený systém přesvědčení, postojů, očekávání a norem chování. Příslušníci jedné kultury mají často podobná přesvědčení a teorie o tom, jak by se druhí měli chovat, přemýšlet a komunikovat a většinou podle těchto názorů také jednají*“ (Taylorová, 2010, s. 148).

„*Včasné, přesné a relevantní informace sdělované s patřičnými důrazy a jednoznačně jsou základním projevem a nejvýznamnějším prostředkem firemní kultury.*“ (Tureckiová, 2004, s. 120)

Kultura organizace se projevuje nejen ve formálních, ale i neformálních vztazích. Citlivě je vnímána spravedlnost, transparentní odměňování, vzájemný respekt a morální autorita vedení. Dalším jejím projevem je styl řízení organizace a vedení lidí, kde lze sledovat úroveň kultury organizace. Také písemně formulovaný kodex, který je dodržován a prosazován, pomáhá vytvářet atmosféru důvěry. **Otevřenost a morální zásady**, to jsou prvky, které jsou součástí etického kodexu organizace. Slouží v organizaci jako nástroj prosazování firemních hodnot a kultury. **Etický kodex** nemá právní platnost, ale jeho porušení může vést k určitému postihu v osobním ohodnocení nebo přinést negativní publicitu zaměstnance. Jsou-li tato kritéria jasná a jednoznačná a přijímá-li je většina pracovníků v organizaci, pak má organizace silnou kulturu. Slabá organizační kultura se vyznačuje zejména nejednotností norem chování.

Kulturu organizace můžeme definovat jako specifický soubor představ, hodnot a norem sdílený členy organizace, jako nástroj řízení, který lze ovlivňovat a strategicky měnit.

3.1.2 Srozumitelnost komunikační strategie

Komunikační strategie vychází z celkové strategie organizace a pomáhá naplnit její cíle. Jednoduše tento pojem **komunikační strategie** definuje Holá (2011) jako: **s kým komunikovat, s jakým cílem** (účelem) a **jakým způsobem**, a jak zjistit, zda je naše komunikace úspěšná.

Z jiného pohledu vidí Vymětal (2008) komunikační strategii se zásadou, kdy manažeři jsou ve společnosti pro zaměstnance, nikoliv naopak. V každé organizační jednotce je proto důležitá úroveň sdílení informací a jejich následný přenos. Vodáček (2009) předpokládá u manažerů schopnost integrace manažerských funkcí v organický celek a tím i umění strategie komunikace. Podle Holé (2006) musí management založit řízení firmy na fungující interní komunikaci, uvědomit si rozsah komunikace, která funguje i nefunguje, **nastavit cíle komunikace a hledat cesty k jejich naplnění**. Tato strategie bývá nedefinovaná, ale pokud dojde k uvědomění si obsahu, konkrétní myšlenky a všech dalších souvislostí, vyplyne konkrétní návod, jak zajistit organizaci mocný nástroj spolupráce. To, jak chce být firma vnímána, zahrnuje celý komunikační mix. „*Strategie tedy obsahuje přesný popis toho, čím chce firma být (jak chce být svými partnery vnímána), a jak toho dosáhne*“ (Holá, 2011, s 44).

Tureckiová (2004) vidí komunikační strategii jako jeden z **nejdůležitějších úkolů vrcholového vedení**. Zdůrazňuje nutnost formulace základních strategických cílů a jejich přenos k zaměstnancům na všech úrovních organizační struktury. Je tedy potřebné **vytvoření akčního plánu**, který zahrnuje úkoly, harmonogram a rozdělení odpovědnosti. K tomuto názoru se připojuje (Holá, 2006, s. 55) „*Komunikační plán je konkrétním nástrojem uplatňování komunikační strategie firmy. Je určitým projektem na zvolené období, nejlépe roční*“.

Shrňeme-li důležitost strategie pro efektivní komunikaci, komunikační strategie umožňuje lidem uvést informace do pravého kontextu a **podporuje naplnění cílů organizace.**

3.1.3 Jednotné vedení a odpovědnost managementu

Základními charakteristikami dobře fungujícího vedení je jeho jednotnost a přijatá odpovědnost za funkčnost komunikace. Podle Holé (2006) je vhodné, aby management měl písemně **vypracované zásady a principy vedení** a apeloval na jejich dodržování všemi manažery. Předpokladem jednotnosti managementu je podle ní také dodržování hodnot firemní kultury. *„Pouze v případě, že vrcholové vedení chápe důležitost komunikace jako systém práce s lidmi nutný pro dosahování firemních cílů, může tento sjednocený personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu a celou firemní komunikaci“* (Holá, 2006, s. 52).

Jednotné chování manažerů prověří většinou zavádění změn a prosazování cílů organizace. Proto je nezbytné na poradách objasňovat nejen prioritní cíle, ale i detaily a předání jednotných závěrů všem zaměstnancům. Většina problémů, které zabraňují efektivní komunikaci v integrovaných organizacích, lze najít v nejednotnosti prezentace a předávání zkreslených informací.

Odpovědnost managementu se odráží na výkonnosti celé organizace a je třeba jí věnovat dostatečnou pozornost. Zvládnutí odpovědné komunikace vede ke konkurenční výhodě. Úlohu zodpovědného vedení organizace vidí Dědina (2007) jako vzor chování pro ostatní pracovníky. Pokud má management písemně zpracované zásady a principy vedení a pokud apeluje na jejich dodržování, vyhne se problémům, které s největší pravděpodobností při jejich laxním přístupu v organizaci nastanou. **Chybou** manažerů bývá, že ke komunikaci přikročí až v momentě, kdy je situace skutečně špatná a není čas na nápravu. Právě proto musí manažeři věnovat svůj čas zabezpečení dostatečné kvality a kvantity informací.

Odpovědnost managementu v praxi chápe Hloušková (1998) jako **fungující zpětnovazebný systém**, který všechny pracovníky i manažery informuje o fungování organizace a předává důležité informace. Odpovědnost za komunikaci nese vedení.

„Nereagují-li spolupracovníci na komunikační aktivity svého vrcholového vedení tak, jak si manažeři představují, pak je třeba hledat příčinu v 80 % případů v nedokonalé komunikaci vrcholového vedení“ (Hloušková, 1998, s. 43).

Závěrem lze konstatovat, že nejednotnost vedení organizace a nepřijetí odpovědnosti má za následek neefektivní komunikaci. Pouze v případě, že management vytvoří hned od počátku podmínky k prevenci chaotičnosti komunikace a přijme odpovědnost, může existovat v organizaci funkční efektivní komunikace.

3.1.4 Formální nastavení dělby práce

Každá organizační struktura má jasně vymezenou strukturu a z ní vyplývající nastavení dělby práce. **Organizační řád** pracuje jako mechanismus sloužící ke koordinaci a řízení aktivit všech zaměstnanců. Na organizační strukturu navazuje náplň práce v jednotlivých jednotkách a obsah činnosti pracovních míst. *„Obecně platí, že čím je hierarchie firmy složitější, tím je její řízení a informační propojenost, resp. komunikace složitější“ (Holá, 2006, s. 53).* Je tedy třeba, aby organizace měla **vytvořené schéma**, popsanou organizaci práce a zaměstnanci byli seznámeni s náplní práce a rozdělením požadavků na práci všech zaměstnanců. Holá (2011) tuto oblast definování dělby práce ještě upřesňuje. Jako nezbytnou součást vidí při **nastavování struktury firmy a jednotlivých procesů** vyřešení toků komunikace, které jsou s procesy spojené. Proto lze považovat základní formální vymezení dělby práce a její provázání interními dokumenty jako možnost efektivně komunikovat v rámci integrovaných pracovišť. Zvláště zde mohou v případě špatného organizačního systému vznikat bariéry, které následně naruší spolupráci. Holá (2006, s. 53) dává důraz na důležitost změny v nastavení dělby práce: *„Celá organizační struktura by měla procházet čas od času zrevidováním s účelem přizpůsobit firmu vnějším změnám“.*

Dělbu práce lze v prostředí organizace označit jako pojítko, které drží tým pracovníků pohromadě. Lidé se navzájem potřebují a bez ní se organizační systém neobejde. Tato dělba činností je forma spolupráce, na níž se různí účastníci podílejí

a kterou je potřeba koordinovat. Nastavení funkčního systému organizace si nelze bez efektivního využití komunikačních kanálů a prostředků představit.

3.1.5 Definovaná a deklarovaná personální politika

Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky **srozumitelná přijatelná personální politika** má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. Je to spravedlivý vztah k zaměstnancům, zaměstnanecké výhody, snaha vedení o spokojenost zaměstnanců v oblasti seberealizace a rozvoje. Personální práce se podle Holé (2006) odráží v tom, jak organizace komunikuje se svými zaměstnanci - např. ve způsobu sdělování, v přístupu k zaměstnancům, v jednání managementu se zaměstnanci apod. *„Koncepční personální politika vyjadřuje ve své podstatě **vztah firmy k jejím zaměstnancům** a v tomto duchu nastavení pracovních vztahů“* (Holá, 2006, s. 53).

Šikýř (2012) definuje personální politiku v souvislosti s komplexní personální strategií jako **dlouhodobou koncepci řízení a vedení zaměstnanců**, zejména optimální způsob jejich získávání a využívání rozvoje k realizaci strategických cílů. Vedoucím zaměstnancům k tomu slouží jednotlivé personální činnosti, zejména výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců, jejichž úspěšné zvládnutí rozhoduje o úspěšném fungování a hospodaření. Jedním z nástrojů personální politiky je **personální marketing**. Definování vyhledávání a získávání kvalitních pracovníků, zajišťování jejich stabilizace v organizaci a sounáležitost, to vše by mělo být součástí personální strategie. Nelze si představit výčet těchto činností bez komunikace, proto personalisté spolu s managementem mají největší odpovědnost za správné nastavení těchto procesů vedoucích k efektivní komunikaci a vzájemnému porozumění organizace i zaměstnanců.

3.1.6 Nastavení standardů v komunikaci

Důležitost komunikačních standardů v organizaci definuje Plamínek (2005) : *„Na strategické, taktické i operativní úrovni určujeme ukazatele (tedy parametry,*

kteřé mají být měřeny) a normy (tedy hodnoty parametrů, které mají být naměřeny)“. Holá (2011) se zabývá zaváděním **komunikačních standardů** ve firmách, které se opravdu věnují interní komunikaci. Velmi důležité body pro vzájemnou spolupráci jsou vybrány jako obvyklé, opakující se komunikační situace a jsou managementem popsány. Pro tyto situace jsou závazná pravidla s postupy, které vedoucí pracovníci musí respektovat.

Standardizace se může týkat také interních informací, nutných pro řízení uvnitř jednotlivých útvarů. Jedná se o návody v metodikách – zápisy z porad, návody na hodnocení, hlášení, výsledky. Patří sem i organizační a provozní řád, který je charakterizován jednoznačností a platností v určitém období.

Komunikační standardy a jejich vytvoření, zavedení a provozování dále chápe Holá (2011) jako **jeden z prvků efektivní komunikace** v organizaci. Jejich smysl vidí hlavně v nastavení základního rámce formální interní komunikace.

Komunikační standardy mohou být v různých organizacích různé, nicméně jakési minimum tvoří **základní výčet standardů** pro:

- integraci nového pracovníka do organizace
- řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců
- interní marketing
- interní školení
- řízení změny a další.

Komunikační standardy jsou důležité pro management i v oblasti prezentování činnosti organizace např. PR aktivity, plánované akce, plán plnění. Toto bývá ideálně standardizované formou oběžníku nebo firemním intranetem, což přispívá k efektivitě komunikace a možnosti operativně kontrolovat dodržování standardů zaměstnanci.

3.1.7 Existence interního marketingu

Problémy současné školy jsou svou podstatou shodné s problémy firem. Proto management školy, který volí v komunikaci marketingový přístup, je v praxi úspěšný. Světlík (2009) uvádí definici marketingu školy: „*Marketing školy je proces*

řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současné splnění cílů školy“. V tomto prostředí je tedy také vliv interního marketingu na efektivní interní komunikaci zřejmý. Zde ho lze definovat i jako **public relations vnitřního prostředí organizace**. PR je tedy důležitým komunikačním nástrojem, který spojuje interní marketing a interní komunikaci firmy. Zajišťuje nejen předávání informací, ale i ovlivňování postojů a následnou změnu v chování zaměstnanců.

Pojem interního marketingu z pohledu komunikace nejlépe objasňuje Holá (2011), kdy definuje interní marketing jako **součást komunikačního mixu**, jehož efektivita a výsledky často přispívají k prosperitě firmy. To, co firma marketingově praktikuje vůči zákazníkům, by měla praktikovat i vůči zaměstnancům, kteří jsou jejími vnitřními zákazníky. Tato filozofie a její naplňování musí být podporováno i managementem.

Kermally (2005) vyzdvihuje úspěšnost marketingu v závislosti na použití informací, které získáváme mimo jiné vedením přehledů. „*Organizace potřebuje mít marketingový informační systém, aby mohla dostupné informace ovládnout, analyzovat a působit na ně*“.

Cílem interního marketingu je tedy dosažení pozitivního vztahu zaměstnanců, podpora sounáležitosti s organizací.

Tyto cíle dále specifikuje Holá (2011) jako:

- informovanost
- důvěra zaměstnanců
- ovlivňování postojů
- překonávání předsudků a nepochopení
- prevence na základě zpětné vazby

3.1.8 Komunikační kompetence

Komunikační kompetence a dovednosti dávají manažerům možnost ovlivňovat chod organizace. **Komunikační kvalita** by měla být oblastí, která je stále doplňována vzděláváním a u vedoucích pracovníků by měla mít nadstandardní

úroveň. „*Jsme přesvědčeni, že téměř všechny úspěchy a neúspěchy firem jsou **dány kompetencemi lidí, kteří za výkon firmy odpovídají***“. (Plamínek, 2005, s. 16) Vybíral (2005) definuje tuto kompetenci z psychologického hlediska: „*Psychologicky je kompetentním účastníkem ten, kdo disponuje sumou znalost (včetně znalostí jazykového systému), má dostatek informací a umí (může) je využít.*“ **Komunikační a jiné měkké dovednosti** hodnotí (Mühleisen, 2008) mimo jiné jako sociální kompetence, kdy je člověk schopný předem rozpoznávat konflikty, pojmenovává problémy, hledá společná řešení a nevyhýbá se nepříjemným rozhovorům.

V prostředí škol se komunikační kompetence vedení projevují jako součást kompetenčního modelu v oblasti odborné i sociální. Svě komunikační schopnosti musí management využívat zejména v řešení konfliktu a zvládnání odporu proti změnám. „*Množství problémů vzniká ze špatné komunikace mezi lidmi, z komunikačních bariér a šumů, ze špatné kultury školy či nepochopení situace. Ředitel musí zajistit odpovídající, vždy obousměrnou komunikaci mezi sebou a ostatními pracovníky, rodiči, partnery.*“ (Lhotková, 2012, s. 72)

Vymětal (2008) rozvádí komunikační kompetence v tabulce faktorů ovlivňující proces komunikace a uvádí tyto osobní komunikační dispozice: otevřenost, vstřícnost, ochotu naslouchat, disciplinovanost, jazykovou vybavenost, přiměřenou asertivitu.

Plamínek (2005) uvádí, že ovlivňováním a regulováním kompetencí lidí, kteří vykonávají určité úlohy, lze zajistit rozvoj firmy i řešení různých potíží.

Z poznatků teoretiků tedy **soubor všech komunikačních kompetencí** dává manažerům možnost ovlivňovat chod a efektivní řízení a tím i komunikaci v organizaci. Komunikační kompetence je v systému interní komunikace založena na základních komunikačních a dorozumívacích schopnostech, které se dají aplikovat ve všech situacích pracovního procesu. U vedoucích pracovníků škol je to například schopnost písemného a ústního vyjadřování, věcnost argumentace, schopnost zdůvodňovat, přesvědčovat a ovlivňovat, shrnovat výsledky, otevřenost, schopnost vcítit se, schopnost sebereflexe, vstřícnost pro komunikaci, asertivní jednání, sebe prezentace, aktivní naslouchání, schopnost skupinové komunikace, schopnost elektronické komunikace a dalších prostředků komunikace. Úroveň

kompetenčních schopností pracovníků tak zásadně ovlivňuje funkčnost interní komunikace. Čím kvalitnější komunikační schopnosti budou zaměstnanci mít, tím se docílí v organizaci efektivnější komunikace.

3.1.9 Otevřená komunikace se zpětnou vazbou

Nastavení zpětné vazby v oboustranné otevřené komunikaci si lze představit jako možnost pracovníků komunikovat s managementem a získat informace o případné nefunkčnosti interní komunikace. Vědět, co pracovníci potřebují, co je motivuje a dát jim možnost otevřeného vyjádření bez hrozby postihu, je krokem vyžadujícím vzájemný respekt. K tomuto přispívá pravidelné formální i neformální setkávání pracovníků. Horáková (2008, s. 141) ještě přidává motivační faktor: „*Celá interní komunikační struktura by měla být budována tak, aby co nejvíce podporovala vzájemnou výměnu zkušeností, získávání zpětných vazeb ze všech stran a demonstrovala skutečně upřímný zájem vedení podniku o každého jednotlivce. Jen tak můžeme očekávat, že se každý jednatel bude upřímně snažit dát své práci co nejvíce*“. Také popisuje důležitost **existence vztahu vzájemné otevřenosti a důvěry** jako dlouhodobý proces vytváření atmosféry, kde odpadávají bariéry komunikace.

Při otevřené komunikaci musí lidé znát cíle a souvislosti. Důležité je, aby u informací, které proudí většinou shora dolů, nedocházelo k zúžení. Na každém stupni je třeba zjišťovat zpětnou vazbou, zda prochází dál stále stejná, nezkreslená zpráva. Musíme si uvědomit, že použití zpětné vazby je velmi citlivé a dotýká se všech. Vzájemná otevřenost a důvěra by měly mít příležitost ovlivnit potřebné změny v organizaci, podpořit dobré nápady a inovaci. Proto tento **faktor** Holá (2011) označuje jako prvek interní efektivní komunikace **s primárním vlivem**. Výstižně tento faktor efektivní komunikace vyjádřil Stephen R. Covey : „*Je až neuvěřitelné, jak úžasné věci dokáže upřímná a otevřená komunikace. Díky ní je šance na podstatné zlepšení a znatelný zisk tak vysoká, že stojí za všechno riziko, které tato otevřenost přináší*“.

3.1.10 Využití technologií při řízení organizace

Rozvoj informačních technologií zasáhl velkou měrou do komunikace v organizaci. Práci s písemnými dokumenty nahradila **elektronická podoba**, která umožňuje efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů. Zde má své místo v komunikaci také intranet.

Holá (2011) se zabývá fenoménem moderní komunikace přes e-maily a využíváním SMS zpráv. Tyto systémy jsou výhodné svou rychlostí, možností přímé interakce a zpětné vazby. Elektronická forma přináší však také **potenciální problémy** a jako náhrada ústní komunikace se jeví v mnoha případech jako neefektivní. Další technologie využívané hlavně ke školicím nebo instruktážním účelům je dataprojektor, který přenáší prezentaci z osobního počítače. Využívání intranetu je v organizacích využíváno, ale nezaručuje motivaci k zpětnovazebnému systému. Všechny tyto technologie jsou spíše vhodnými **médii pro informování veřejnosti**, ale bohužel postrádají pružnost při operativním řešení a náhlých situacích. Ani časté používání e-mailů není pro efektivní komunikaci v organizaci tak výhodné, jak by se zpočátku jevilo. Je vytlačována osobní komunikace a může dojít k vytvoření bariér, které se v osobním rozhovoru těžko překonávají. Potřeba **aplikace intranetu** vzniká při potřebě vzdáleného přístupu všech poboček k nezkresleným informacím. Zde je z pohledu sloučených mateřských škol nevyužitý potenciál komunikačního procesu, kdy mohou být účastníci ve stejnou dobu na různých místech.

Holá (2011) zdůvodňuje existenci **intranetu** z těchto důvodů, které jsou bezesporu možností efektivní komunikace:

- zajištění přístupu k informacím
- zajištění dostatku informací
- sjednocení informačních zdrojů a jejich propojení
- zajištění efektivního vyhledávání pro výkon práce
- zajištění jednotného a jednoduchého systému pro ukládání dat a jejich zpětné vyhledávání
- zjednodušení interní komunikace uvnitř firmy

- zajištění zpětné vazby a hodnocení mezi vedením a pracovníky

Mezi klíčové kompetence vedoucího pracovníka dnes patří předpoklad základní znalosti informačních a komunikačních technologií, tj. používání počítačů k získávání, hodnocení, ukládání, vytváření a výměně informací a ke komunikaci a spolupráci v rámci sítí prostřednictvím internetu. V případě sloučení několika školských zařízení nabývá tento faktor efektivní komunikace na významu.

Využití technologií při řízení efektivní komunikace v organizaci dává řediteli sloučených škol možnost vytvoření jednotného prostředí, zajištění sdíleného zpracování vybraných dokumentů, přístup k externím a interním informacím. Lze vytvořit prostor pro efektivní plánování a řízení vybraných procesů managementem.

Na základě informací popsaných ve třetí kapitole v souhrnu vnímám tematiku efektivní komunikace jako soubor činností zasahujících do všech oblastí školského managementu. Analýzou úrovně komunikace lze nastavit různá opatření, která mohou podpořit rozvoj školy a zajistit její úspěšnost. Zásadní je pro efektivní komunikaci v organizaci znát společné cíle, komunikovat srozumitelně, otevřeně s odpovídající zpětnou vazbou, mít komunikační dovednosti, správně nastavit komunikaci, podporovat kulturu organizace, respektovat jednotlivé pracovníky a snažit se dosáhnout vzájemného pochopení.

„Komunikace není všechno, ale je za vším.“

II. VÝZKUMNÁ ČÁST

4 Metodika výzkumu

V této části práce je popsán postup smíšeného výzkumu, jenž byl realizován ve sloučených mateřských školách. Kapitola začíná oddílem pojednávajícím o cíli výzkumu a hlavní výzkumné otázce, dále jsou zde představeny dílčí výzkumné otázky, strategie výzkumu, výzkumná metoda, technika sběru dat, výzkumný vzorek, metody jeho výběru, a na závěr popis přípravy a realizace rozhovoru.

4.1 Cíl výzkumu a stanovení výzkumných otázek

Naplněním cíle výzkumu je ***srovnání důležitosti jednotlivých faktorů efektivní komunikace pro sloučené organizace mateřských škol***. Pojmy, které jsou rozepsané v jednotlivých kapitolách, konkretizují hlavní výzkumnou otázku, jejíž zodpovězení je cílem této bakalářské práce. Hlavní otázka zní: „***Jaké komunikační faktory jsou využívány na pracovištích sloučených mateřských škol pro zajištění efektivní komunikace?***“ Prostřednictvím této otázky je zjišťováno, jaké komunikační faktory jsou v největší míře zastoupeny ve sloučených pracovištích mateřských škol v České republice, a jaká strategie interní komunikace je v organizacích používána.

Na hlavní výzkumnou otázku pomohly nalézt odpovědi následující dílčí výzkumné otázky:

- 1/ V jaké míře jsou dané faktory efektivní komunikace zastoupeny v prostředí sloučené MŠ? (zjišťováno kvantitativním výzkumem)
- 2/ Jaké prostředky a nástroje efektivní komunikace určitého faktoru jsou v komunikačním procesu ve škole využívány? (zjišťováno kvalitativním výzkumem)

- 3/ Které z faktorů tvoří strategický základ efektivní komunikace ve specifickém prostředí sloučených mateřských škol? (výsledek zjišťován analýzou zjištěných dat smíšeného výzkumu).

4.2 Strategie výzkumu a techniky sběru dat

Po stanovení výzkumných otázek byla stanovena **strategie smíšeného výzkumu**, která umožní lépe nahlédnout do problematiky zhodnocení efektivity komunikačních faktorů, vedoucí k odhalení významu rozličných jevů ve sloučených organizacích. **Kvantitativní** zobecňující data výzkumu zjištěná v dotaznících jsou dále obohacena o **kvalitativní** poznání situace v konkrétních organizacích v daném časovém období, s možností interpretace vlastní zkušenosti respondentů s efektivitou komunikace v návodných rozhovorech. Zvolená metoda má za cíl poznání pozorovaných jevů do hloubky, vedoucí k odhalení skrytých významu prvotně zjištěných dat kvantitativního výzkumu.

4.2.1 Dotazníkové šetření

Kvantitativní výzkum je prováděn na vzorku, který reprezentuje cílovou skupinu.

Znaky základního vzorku:

- ředitel, zástupce ředitele, vedoucí učitelka – top management školy
- pracující na sloučeném pracovišti mateřské školy
- demograficky - mateřská škola v České republice

Byli osloveni respondenti top managementu všech sloučených pracovišť mateřských škol v České republice. Tato pracoviště jsou z 60% sloučena ze dvou pracovišť, ale maximální počet odloučených pracovišť je až sedmnáct. Z důvodu potřeby navrácení maxima vyplněných dotazníků byla oslovena celá cílová skupina. K rychlému zpracování většího počtu navrácených dotazníků byl využit internetový nástroj pro snadnou tvorbu online dotazníků SURVIO. COM. K výhodám tohoto dotazníkového šetření patří zejména možnost hromadného zpracování získaných dat bez přítomnosti emocí u dotazovaného. Mezi hlavní nevýhody patří nemožnost

doplnění, opravy nebo zpřesnění při nepochopení otázky. Tato skutečnost nepochopení se objevila v předvýzkumu, kdy formulace otázek byla po této zkušenosti přizpůsobena tak, aby všichni respondenti chápali použité pojmy v dotazníku.

Zpracování dat dotazníku - deset otázek mapující míru zastoupení určitého komunikačního faktoru v organizaci mělo škálu odpovědí 1-9 . Výsledky odpovědí respondentů jednotlivých otázek byly zpracovány do 10 grafů, které byly mezi sebou v závěru šetření porovnány. Poté byly vyvozeny komunikační faktory s největší mírou aktuálního zastoupení v komunikaci sloučených mateřských škol.

Výstupem byl částečně naplněn cíl práce - zjistit dotazníkovým šetřením míru zastoupení faktorů efektivní komunikace ve sloučených mateřských školách z pohledu top managementu škol

4.2.2 Příprava a realizace kvalitativního výzkumu rozhovorem

Kvalitativní výzkum navazuje na výsledky zjištěné kvantitativním výzkumem. Po výsledcích kvantitativního výzkumu je znám aktuální pohled respondentů na četnost zastoupení faktorů efektivní komunikace ve sloučených mateřských školách v České republice a lze provést navazující výzkumné šetření.

Výběrový vzorek respondentů kvalitativního výzkumu je vybrán z top managementu pražských mateřských škol. V mnoha parametrech se typické znaky výběrového souboru shodují se základním vzorkem, čímž je daná jeho určitá reprezentativnost.

Tento respondent má typické shodné znaky :

- pracuje v organizaci sloučené ze dvou pracovišť /stejně jako 60% základního souboru/
- ke sloučení organizací došlo ve stejné době, za stejných podmínek – jedna ze sloučených škol se stala „vedoucí organizací“
- má podobné personální a materiální podmínky

- respondent má zkušenost s vedením jedné školy a možnost posoudit specifičnost komunikace sloučené školy
- stejné demografické podmínky

Respondentem je vždy ředitelka vedoucí organizace a zástupkyně ředitelky z odloučeného pracoviště. Byly dodrženy etické zásady - vhodné oslovení a zdůvodnění výzkumu, poděkování, zaručení anonymity a souhlas s provedením výzkumu.

Kvalitativním výzkumem jsou v otázkách rozhovoru zjišťovány důvody míry zapojení některých faktorů efektivní komunikace. Témata se zaměřila na konkrétní vlivy (např. společné cíle, spolupráci managementu, transparentnost informací, využívání zpětné vazby, komunikační plán, vybavení technologiemi, nastavením informačních systémů) ve specifickém prostředí sloučených mateřských škol.

Po vyžádání souhlasu u ředitelek škol bylo možné spolupracovat s respondenty formou **rozhovoru podle návodu**. Tato metoda (Hendl, 2012) představuje sestavení témat a okruhu otázek, které je v rámci výzkumu nutné zodpovědět. Formulace otázek můžeme přizpůsobit tazateli, aby se co nejvíce osvětlil daný problém. Lze co nejvýhodněji využít čas pro rozhovor a ulehčuje srovnání odpovědí. Pomáhá udržet zaměření téma rozhovoru a dovoluje dotazovanému uplatnit vlastní perspektivu a zkušenosti. Návrh obecných témat je doplněno o vedlejší témata, která vyplynula z kvantitativního šetření a je třeba dále proniknout do hloubky výzkumného problému.

Zpracování dat rozhovoru podle návodu

Kvalitativní výzkum byl proveden metodou strukturovaného rozhovoru podle návodu formou osobní návštěvy pěti pražských sloučených pracovišť mateřských škol. Návod k rozhovoru stanovil seznam témat a okruhů otázek, jejichž odpovědi významně doplňují orientační poznatky o efektivní komunikaci v organizacích získané v kvantitativním výzkumu. Témata udržovala zaměření rozhovoru a dovolila dotazovanému uplatnit vlastní pohled. V rozhovoru se odrazily poznatky z předchozí kvantitativní analýzy, hledaly se souvislosti a nové poznatky

při srovnávání důležitosti jednotlivých faktorů efektivní komunikace obecně s aktuální situací v dané škole.

Rozhovory podle návodu byly zpracovány do tabulky a odpovědi respondentů zaznamenávány písemně. Odpovědi byly vyhodnoceny v tabulce analýzou četnosti shodných vyjádření. Byla využita možnost získání údajů o jevech hromadného charakteru, které jsou dobře statisticky zpracovatelné. Kvalitativní údaje byly využity k vyjasnění kvantitativně odvozených závěrů. Zde bylo přihlédnuto k nízké reliabilitě prezentovaného výzkumu metodou rozhovoru. Cílem kvalitativní studie není zevšeobecnění výsledků výzkumu, ale účelem je získání podrobných a souvislých informací o stávající strategii efektivní komunikace ve sloučených pracovištích mateřských škol.

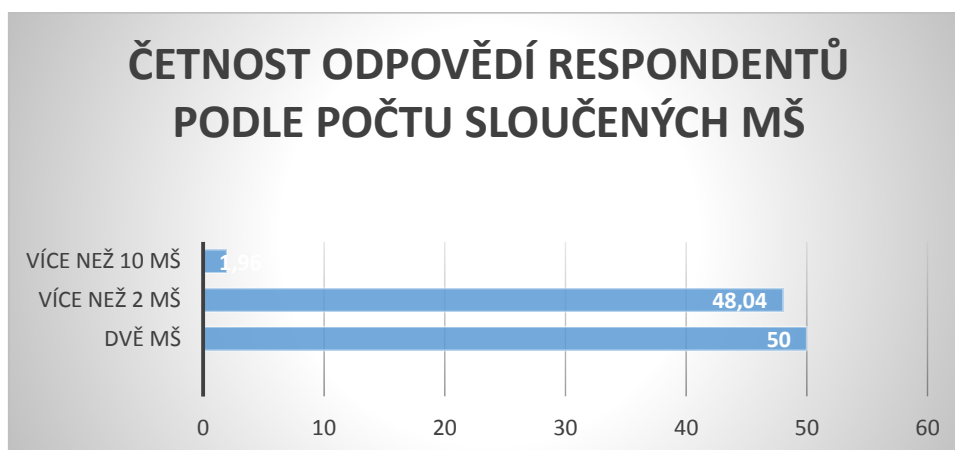
5 Analýza a vyhodnocení výsledků

Tato analytická část práce zachycuje výsledky výzkumu, jež jsou seskládány dle tří dílčích výzkumných otázek. V každém pododdíle je zároveň obsaženo krátké shrnutí výsledků příslušné problematiky. Odůvodněné odpovědi na dílčí výzkumné otázky pak budou uvedeny v další, závěrečné kapitole studie.

5.1 Výsledky kvantitativního dotazníkového šetření

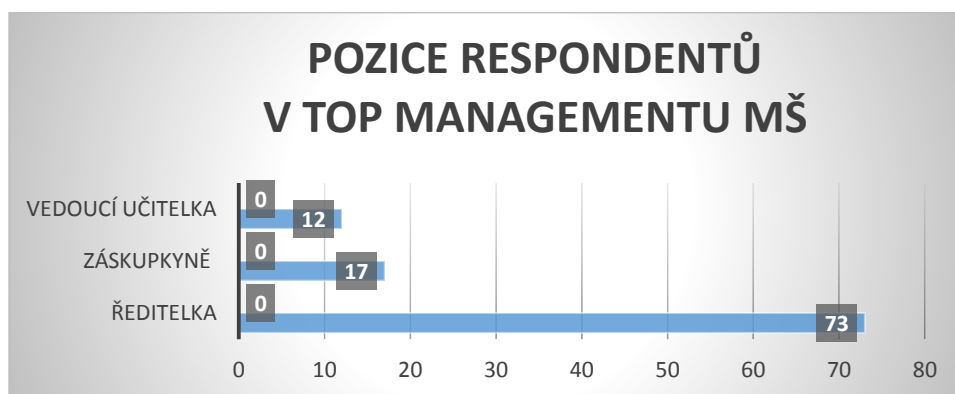
První oddíl výsledků výzkumu se vztahuje k dílčí výzkumné otázce studie, jež zní: „**V jaké míře jsou dané faktory efektivní komunikace zastoupeny v prostředí sloučené MŠ?**“ V rámci kvantitativního výzkumu bylo osloveno 279 sloučených pracovišť mateřských škol v České republice. Z důvodu nedoručitelnosti nebylo vyplněno 53 dotazníků, návratnost v průběhu jednoho měsíce byla 102 vyplněných dotazníků. V následujících grafech je vyčíslen podíl odpovědí podle počtu sloučených pracovišť a podle pozic respondentů v top managementu mateřských škol.

Odpovědi respondentů se v **grafu č.1** podle počtu mateřských škol přiblížily podílu zastoupení v síti sloučených mateřských škol, kdy 60 % tvoří mateřské školy sloučené ze dvou mateřských škol, poměrně veliké zastoupení 38 % je také u pracovišť sloučených ze tří až devíti škol a nejmenší u škol zastoupených v ČR 2% - více než deset sloučených MŠ.



Graf č. 1 – Odpovědi podle počtu sloučených MŠ

Nejvíce respondentů bylo z řad ředitelek mateřských škol – 73 %, odpovědi zástupkyň ředitelek bylo 17 % a ve 12 % se podílely na vyplnění dotazníků vedoucí učitelky odloučených pracovišť.



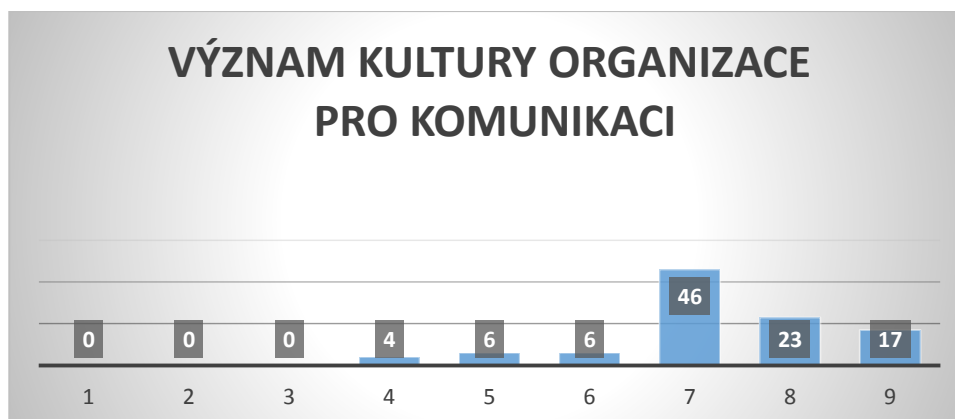
Graf č. 2 – Pozice respondentů v top managementu školy

Odpověď na otázku dotazníku č. 1

Jaký význam pro komunikaci v organizaci má celková atmosféra, jednání pracovníků směrem ven i dovnitř, hodnoty školy, společné akce?

Faktor kultury organizace byl hodnocen nejčastěji hodnotou 7, u menších hodnot 4 -6 je zastoupení malé, maximální hodnota 9 je zastoupena v 17 případech. Výsledná průměrná hodnota klesá v závislosti na počtu sloučených pracovišť.

dvě MŠ	7,510204
více než 2 MŠ	7,392157
více než 10 MŠ	7



Graf č. 3 - Význam kultury organizace pro komunikaci

Odpověď na otázku dotazníku č. 2

Jaký podíl na komunikaci v organizaci mají hlavní cíle organizace, které jsou naplňovány dennodenní činností všech pracovníků a srozumitelná strategie?

Podíl jasné komunikační strategie byl hodnocen ve 44 případech hodnotou 8, maximální hodnota 9 byla zastoupena v odpovědích 12 respondentů. Průměrná hodnota byla u škol sloučených u 2 – 9 MŠ téměř shodná.

dvě MŠ	7,387755
více než 2 MŠ	7,392157
více než 10 MŠ	7



Graf č. 4- Podíl jasné komunikační strategie organizace

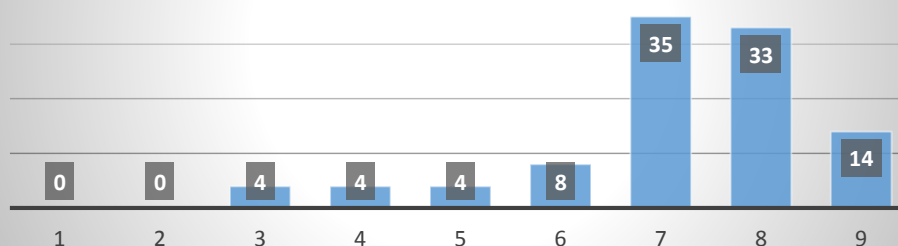
Odpověď na otázku dotazníku č. 3

Jak velký je vliv obsahově jednotné komunikace, transparentnost informací ven i dovnitř, spolupráce managementu, který si je vědom své odpovědnosti, na efektivitu interní komunikace?

Jednotné vedení a odpovědnost managementu v komunikaci-zde jsou patrné téměř shodné hodnoty u 7a 8, maximální hodnocení 9 je zastoupeno ve 14 případech. S počtem sloučených škol průměrná hodnota klesá.

dvě MŠ	7,285714
více než 2 MŠ	7,058824
více než 10 MŠ	7

JEDNOTNÉ VEDENÍ A ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU V KOMUNIKACI



Graf č. 5 – Jednotné vedení a odpovědnost managementu v komunikaci

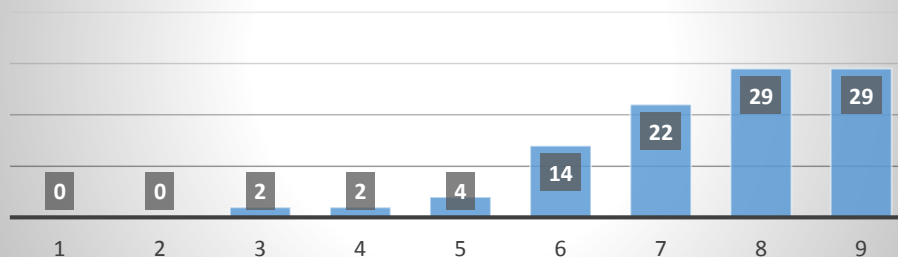
Odpověď na otázku dotazníku č. 4

Jakou mírou ovlivňuje organizační struktura, rozdělení práce, dokumentace - směrnice, pokyny, nastavení informačních systémů pro základní tok informací interní komunikaci?

Význam formálního nastavení dělby práce má vzrůstající hodnotu, kdy zastoupení maximální hodnoty 9 je ve 29 případech, což je druhý nejvyšší počet ze všech deseti faktorů.

dvě MŠ	7,367347
více než 2 MŠ	7,607843
více než 10 MŠ	8

VÝZNAM FORMÁLNÍHO NASTAVENÍ DĚLBY PRÁCE PRO KOMUNIKACI



Graf č. 6 – Význam formálního nastavení dělby práce

Odpověď na otázku dotazníku č. 5

Jaký podíl má spravedlivý a rovnocenný vztah k zaměstnancům, zaměstnanecké výhody, spokojenost zaměstnanců v oblasti seberealizace a rozvoje na komunikaci v organizaci?

Definovaná a komunikovaná personální politika je respondenty hodnocena ve 45 případech hodnotou 8, maximální hodnota je zastoupena ve 14 případech. Se zvyšujícím se počtem sloučených mateřských škol hodnota klesá.

dvě MŠ	7,55102
více než 2 MŠ	7,41176
více než 10 MŠ	6,5



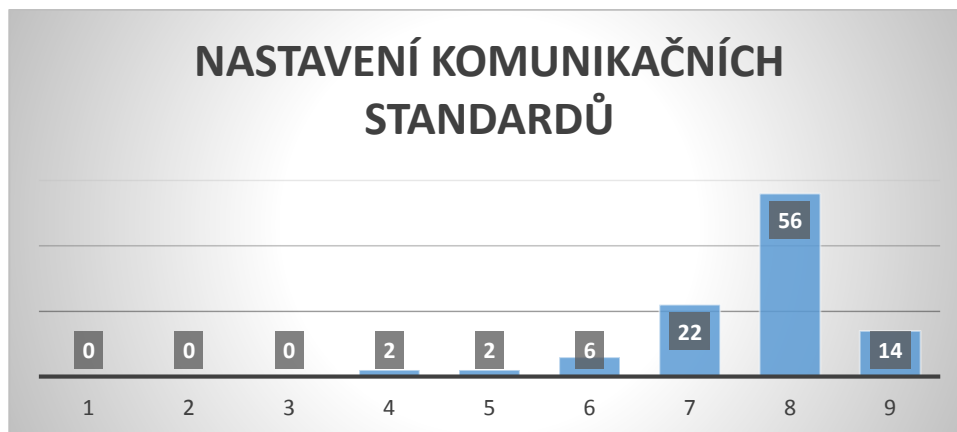
Graf č. 7 – Definovaná a komunikovaná personální politika

Odpověď na otázku dotazníku č. 6

Jakou mírou porady, hodnocení, vzájemný respekt, integrace nových pracovníků, řízení výkonu a rozvoje pracovníků ovlivňují interní komunikační prostředí?

Nastavení komunikačních standardů je respondenty ve většině – 56 případech hodnocena hodnotou 8, maximální hodnota je zastoupena ve 14 případech. Hodnoty se s počtem sloučených škol zvyšují.

dvě MŠ	7,489796
více než 2 MŠ	7,832529
více než 10 MŠ	8



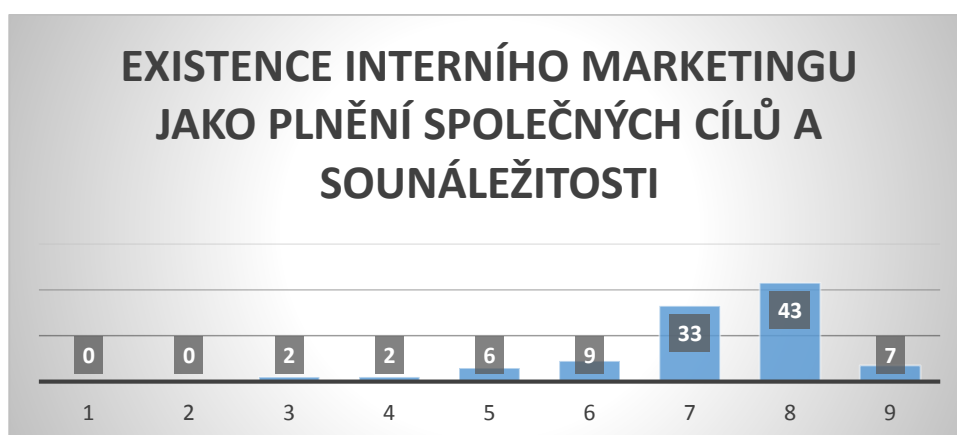
Graf č. 8 – Nastavení komunikačních standardů

Odpověď na otázku dotazníku č. 7

Jaký význam má pro komunikační prostředí organizace formování žádoucích postojů a názorů zaměstnanců, sdílení vize, sounáležitost s organizací, šíření jejího dobrého jména?

Existence interního marketingu jako plnění společných cílů a sounáležitosti je respondenty hodnocena ve 33 případech hodnotou 7, ve 43 případech 8 a maximální hodnota je zastoupena v 7 případech.

dvě MŠ	7,122449
více než 2 MŠ	7,313725
více než 10 MŠ	8



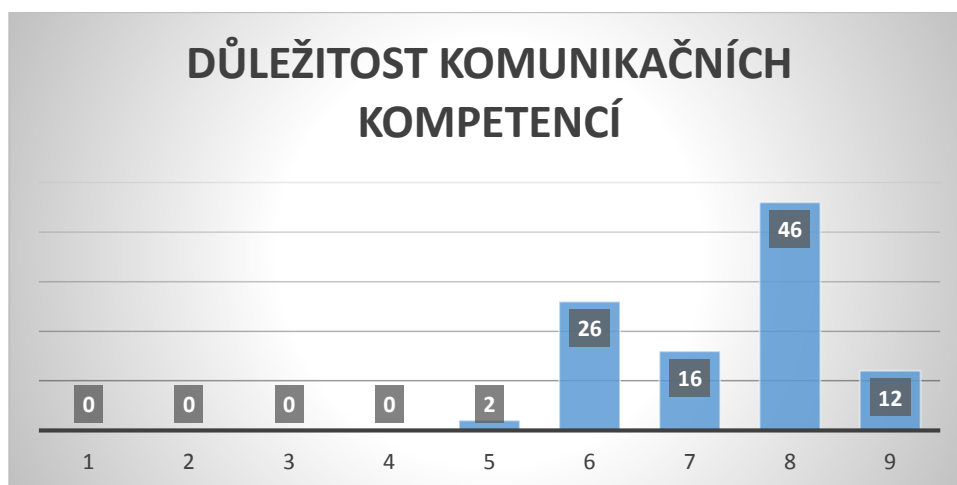
Graf č. 9 – Existence interního marketingu jako plnění společných cílů a sounáležitosti

Odpověď na otázku dotazníku č. 8

V jaké míře ovlivňují komunikační schopnosti a dovednosti srozumitelného vyjadřování, přenášení a sdílení informací i znalostí, interpretace strategie a vize organizace interní komunikaci?

Důležitost komunikačních kompetencí pro efektivní komunikaci v organizaci je hodnoceno 46 respondenty hodnotou 8 a maximální hodnota je zastoupena ve 12 případech. Důležitost komunikačních kompetencí vzrůstá s počtem sloučených škol.

dvě MŠ	7,22449
více než 2 MŠ	7,54902
více než 10 MŠ	7,5



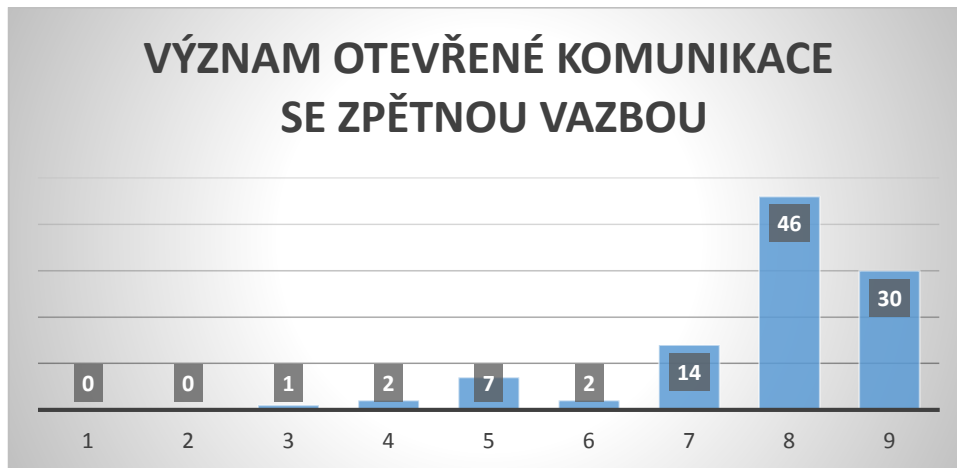
Graf č. 10 – Důležitost komunikačních kompetencí

Odpověď na otázku dotazníku č. 9

Jakou důležitost pro komunikační prostředí v organizaci přikládáte zajištění otevřenosti, zpětné vazby, pěstování iniciativy a podpory nových nápadů, objasňování změn?

Význam otevřené komunikace se zpětnou vazbou hodnotí respondenti zastoupením 46 v hodnotě 8 a nejvyšším počtem 30 respondentů v maximální hodnotě 9. Se vzrůstajícím počtem sloučených MŠ vzrůstá také v těchto organizacích hodnota důležitosti tohoto faktoru pro efektivní komunikaci a nabývá tak nejvyšší průměrné hodnoty.

dvě MŠ	7,714286
více než 2 MŠ	7,882353
více než 10 MŠ	8



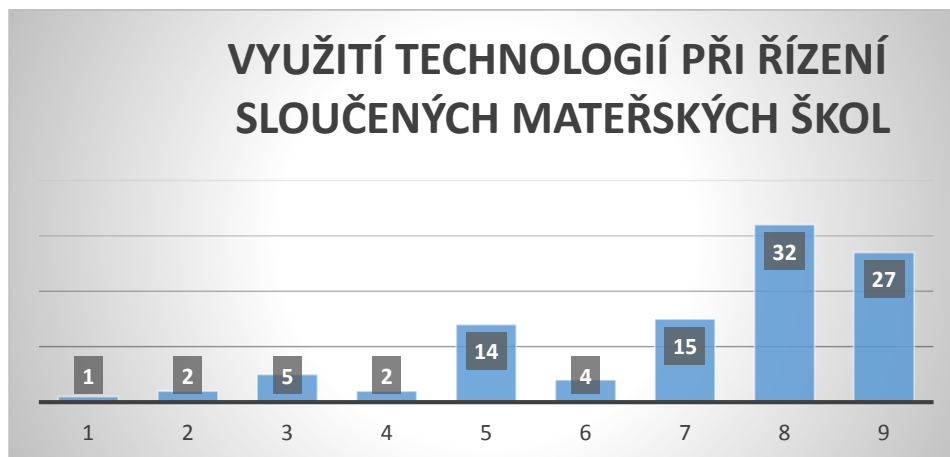
Graf č. 11 – Význam otevřené komunikace se zpětnou vazbou

Odpověď na otázku dotazníku č. 10

Jaký vliv má technologické nastavení informační a komunikační infrastruktury v organizaci na uspokojování potřeb interní komunikace?

Využití technologií při řízení sloučených mateřských škol vykazuje největší různorodost v odpovědích respondentů. Situace v této oblasti je podle výsledků odlišná, v odpovědích se objevuje celá hodnotící škála 1 – 9. Maximální důležitost tomuto faktoru dává 27 respondentů, ač průměrný výsledek mapuje spíše podprůměrné hodnoty. Znatelný je rozdíl odpovědí u počtu sloučených škol, kdy se hodnoty liší nejvíce ze všech 10 faktorů.

dvě MŠ	6,571429
více než 2 MŠ	7,588235
více než 10 MŠ	8,5



Graf č. 12 – Využití technologií při řízení sloučených mateřských škol

V závěru první výzkumné části lze tedy odpovědět na první dílčí výzkumnou otázku „***V jaké míře jsou dané faktory efektivní komunikace zastoupeny v prostředí sloučené MŠ?*** “

V následujícím **grafu č. 13** jsou faktory srovnány podle průměrné hodnoty. Lze zde určit a srovnat, které z faktorů efektivní komunikace v největší míře aktuálně využívá management sloučených mateřských škol.

Nejvyšší průměrnou hodnotu faktoru v grafu č. 13 vykazuje

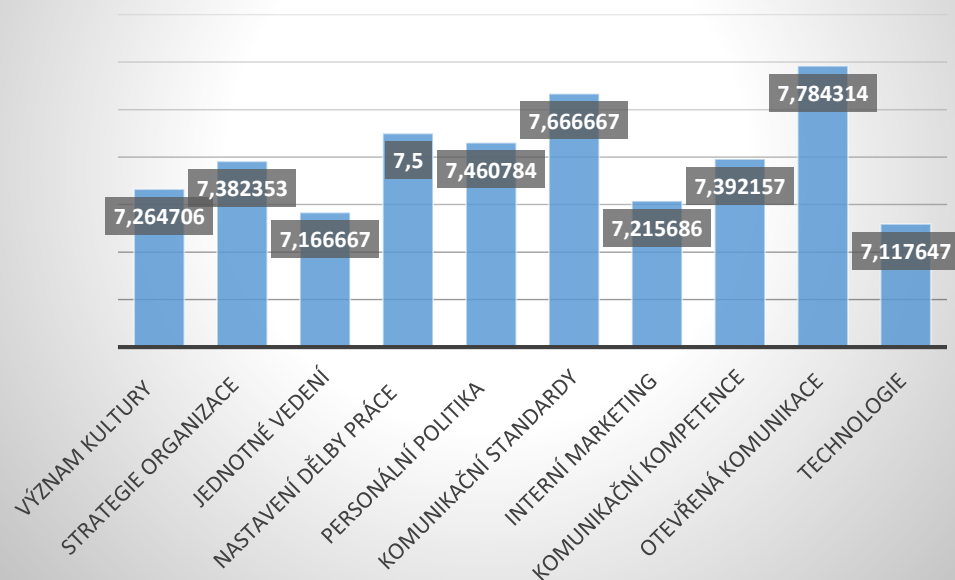
- ***Otevřená komunikace*** **7,784314**
- ***Komunikační standardy*** **7,666667**
- ***Nastavení dělby práce*** **7,5**

Nejvyšší počet maximální hodnoty 9 se objevuje v grafu č. 3 až č. 12 u těchto faktorů:

- ***Otevřená komunikace ve 30 případech***
- ***Nastavení dělby práce ve 29 případech***
- ***Technologie ve 27 případech***

Prvotní výzkumné srovnání důležitosti jednotlivých faktorů pro efektivní komunikaci sloučených pracovišť mateřských škol lze podle odpovědí respondentů kvantitativního výzkumu zhodnotit jako výsledky nevykazující mezní hodnoty škály 1-9. Většina respondentů ke svému hodnocení využila hodnoty 7, 8 a 9.

SROVNÁNÍ MÍRY ZASTOUPENÍ FAKTORŮ EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE VE SLOUČENÝCH MŠ



Graf č. 13 – Srovnání průměrných hodnot míry zastoupení faktorů efektivní komunikace ve sloučených MŠ

Faktory efektivní komunikace	Výsledky kvantitativního výzkumu v prostředí sloučených MŠ 2013 Průměrná hodnota	Počet bodů vlivu Holá (2011)
Kultura	7,264706	9
Strategie	7,382353	9
Jednotné vedení, odpovědnost	7,166667	9
Dělba práce	7,5	2
Personální politika	7,460784	5
Komunikační standardy	7,666667	7
Interní PR	7,215686	5
Komunikační kompetence	7,392157	7
Otevřená komunikace	7,784314	8
Technologie	7,117647	3

Tabulka č. 3 : Srovnání výsledků kvalitativního výzkumu s výslednými daty matice jednotlivých prvků interní komunikace Holá (2011)

Pokud výsledky kvantitativního výzkumu porovnáme s **maticí primárních vlivů jednotlivých prvků interní komunikace** (Holá, 2011), ze které vycházejí **základní otázky tohoto výzkumu**, nacházíme **rozdílnosti**. V této matici se ukazuje, že primární vliv jednotlivých faktorů na ostatní má kultura, strategie a odpovědnost managementu. Sekundární vliv je přiřazen v matici dělbě práce a technologiím.

Podle výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nejvyšší míru důležitosti faktoru interní komunikace dává management sloučených MŠ otevřeně komunikaci, nastavení dělby práce a komunikačním standardům. Zde se výsledky výzkumného šetření zásadně liší. Srovnáváme-li například vliv faktoru dělby práce z pohledu Holé a respondentů, zde management škol tento faktor označil ve výzkumu jako významný, což z matice Holé nevyplývá.

Překvapující byl výsledek zhodnocení faktoru využívání technologií v komunikaci, kdy respondenti vliv tohoto faktoru pokládají ve 27 případech jako prioritní.

Tyto rozdílnosti jsou dále sledovány a hodnoceny v následné analýze kvalitativního výzkumu. Další výzkumné otázky rozhovoru podle návodu směřují k objasnění možných vlivů faktorů na efektivitu komunikace ve specifickém prostředí sloučených mateřských škol.

5.2 Výsledky kvalitativního výzkumu rozhovoru podle návodu

Tento oddíl se vztahuje ke druhé dílčí výzkumné otázce studie, jež zní: ***„Jaké prostředky a nástroje efektivní komunikace jsou u určitého faktoru v komunikačním procesu ve škole využívány?“*** Výzkum je zaměřen na otázky deseti tematických okruhů, kde nacházíme odpovědi na důležitost těchto prostředků a nástrojů pro efektivní komunikaci organizace obecně, šetření mapuje skutečný stav interní komunikace ve zkoumaných sloučených organizacích a popisuje zkušenosti respondentů s jejich efektivitou.

Deset zkoumaných témat úzce mapovalo jednotlivé faktory efektivní komunikace. Pomocí návodu - okruhu několika otázek u každého tématu vztahující se vždy k prostředkům a nástrojům určitého faktoru byly významně doplňovány

orientační poznatky z kvantitativního výzkumu. Rozhovory podle návodu byly v průběhu osobního dotazování zpracovávány do tabulky a odpovědi respondentů zaznamenávány písemně. Odpovědi byly dále vyhodnoceny v tabulce analýzou četnosti shodných vyjádření k otázkám v daném okruhu a výsledná zjištění popsána.

V následující části analýzy se tak bylo možné přiblížit k implicitně definovaným cílům v úvodu práce a interpretovat získaná data.

Faktor kultury organizace

- *Hodnoty školy, etický kodex*
- *Společné akce, setkání*
- *Atmosféra*
- *Vize školy*

Odpovědi respondentů se shodovaly v popisu aktuální situace, kdy vlastní kultura není ve zkoumaných organizacích přesně definována, školy se řídí spíše obecnými zásadami. Většina mateřských škol nemá svůj vlastní **etický kodex** zpracován písemně. Vedení školy ale nepsaný etický kodex podporuje, vnímá jeho pozitivní motivaci. Vidí zde příležitost spoluvytváření etických zásad zejména u nových pracovníků a důležitost při **propojení vize škol**. Efektivitu kodexu v psané podobě vidí ředitelky jako prostředek k orientaci v učitelské profesi a možnost vytvoření vlastní sebekontroly, vedoucí ke zkvalitnění práce a správné komunikaci všemi směry. Management se v odpovědích shodně domnívá, že **klima škol** je příznivé, je podporováno tvořivé prostředí a hodnoty školy. Tyto hodnoty má každá ze sloučených mateřských škol specifické a v tomto vidí management MŠ důvod, proč nevyhledávají pracovníci neformální komunikaci při setkání. Pokusy vedení pořádat **společné akce** všech pracovníků sloučených škol byly ve všech zkoumaných zařízeních neúspěšné.

Faktor kultury organizace nemá podle odpovědí zásadní vliv na komunikaci sloučených pracovišť a možné zefektivnění lze dle respondentů očekávat v písemném zpracování etického kodexu.

Podíl jasné komunikační strategie

- *Cíle školy, způsob naplňování cílů*
- *Komunikační plán*
- *Image školy*

V odpovědích na způsob naplňování cílů organizace hovoří všichni respondenti shodně. Tato oblast bývá nejčastěji komunikována top managementem i všemi pracovníky. „**Společná cesta**“ jako nezbytnost pro úspěšnost školy zazněla u všech dotazovaných. Nástroj interní komunikace jako **komunikační plán** není v organizacích samostatně zpracován, je součástí organizačního řádu, který vznikl jako nezbytný dokument při sloučení škol.

Konkretizaci cílů lze vysledovat ve školních vzdělávacích programech škol, kdy ve zkoumaných školách jsou základní kameny vize a mise školy shodné u všech sloučených pracovišť. Zkušenost s aktualizací školních vzdělávacích programů je podle odpovědí respondentů „*příkladnou kooperací, kdy všichni pracovníci využívají aktivně všech komunikačních prostředků a komunikace je napříč všemi pracovními rolemi nejefektivnější.*“

Společná **image školy** je pracovníky podporována v případě, že není potlačována identita jednotlivých zařízení. Každá škola lpí na své jedinečnosti a zásah ze strany managementu není vítán, je citlivě vnímán jako „*cílené popírání rozmanitosti*“.

Jasná komunikační strategie je hodnocena všemi dotazovanými jako faktor podílející se v největší míře na efektivitě komunikace. Určuje pohled veřejnosti na školu a proto je této oblasti věnována dotazovanými velká pozornost. Management škol zajišťuje dostatek informací a umožňuje i v případě sloučení škol dopravit je efektivně potřebnými komunikačními kanály ke všem pracovníkům tak, aby následně měli možnost pracovat v souladu se **strategickými cíli**.

Jednotné vedení a odpovědnost managementu v komunikaci

- *Spolupráce managementu*
- *Transparentnost informací*

- *Obsahově jednotná komunikace*
- *Odpovědnost managementu*

Odpovědi respondentů v této oblasti spojovala myšlenka, že prioritu tohoto faktoru v komunikaci určuje forma **spolupráce ředitelky a zástupkyně** na odloučeném pracovišti. Pracovník, který byl zvolen ředitelem jako člen top managementu je ve všech případech dlouholetý kolega, kdy se předpokládalo a potvrdilo navázání spolupráce bez šumů a komunikačních překážek. **Srozumitelnost** a podávání dostatečných informací byla jedna z prvních oblastí, kterou se ředitelé zabývali při nastavení interní komunikace. Nedostatek informací vedoucí k nestabilitě organizace řeší všechny ředitelky stejně. Podporují osobním setkáním se všemi zaměstnanci transparentnost informací a deklarují odpovědnost managementu.

Zodpovědnost vedení je dána zejména veřejným prodiskutováním důležitých záležitostí na měsíčních poradách. Top management ve všech školách upřednostňuje komunikaci všemi směry a využívá průběžné evaluace a hodnotícího pohovoru k získání orientace v efektivitě interní komunikace. Nejednotnost vedení má za následek podle tří respondentů „*chaos ohrožující celou organizaci*“. Na **obsahovou jednotnost** jsou citliví všichni bez ohledu na svoji pracovní pozici a hledají způsoby, jak si jednotné informace ověřit na všech pracovištích. Pokud je tento faktor vedením opomíjen, efektivita komunikace a důvěra k managementu rychle klesá. Jednotné vedení a odpovědnost managementu je všemi respondenty hodnocen jako jeden ze čtyř nejdůležitějších prvků v interní komunikaci.

Význam formálního nastavení dělby práce

- *Organizační struktura*
- *Delegování a úkoly*
- *Nastavení informačních systémů pro základní tok informací*

Výzkumné šetření u tohoto faktoru bylo provedeno s větší pozorností z důvodu zjištěné hodnoty při kvantitativním výzkumu. Při srovnání výsledků

výzkumu s maticí primárních vlivů jednotlivých prvků interní komunikace (Holá, 2011), ze které vycházejí základní otázky práce, byl nalezen významný rozdíl v hodnotě vlivu tohoto faktoru na efektivní komunikaci v běžné organizaci (Holá, 2011) a ve zkoumaných sloučených pracovištích mateřské školy. Se vzrůstajícím počtem sloučených zařízení se podle získaných hodnot ve výzkumu význam formálního nastavení dělby práce významně zvyšuje.

Vzorek respondentů byl vhodný na posouzení této specifčnosti, protože všichni respondenti prošli zkušeností s vedením jedné a poté sloučené školy a měli tak možnost objasnit zvyšující se vliv tohoto faktoru na úroveň interní komunikace.

Změna **organizační struktury** znamenala podle všech respondentů nové požadavky pružného řízení a nastavení nové komunikace v rámci celé organizace. Všichni respondenti prošli *„cestou nedorozumění, nepředání si informací v požadované kvalitě, vytvoření komunikačních bariér“*. Došlo k **řízené změně komunikačních toků** a ke zjednodušení předávaných informací. Komplikovanost propojení škol stále naráží na přirozený proces zkreslování informací a jejich nedoručení. Proto je tomuto komunikačnímu faktoru věnován managementem největší prostor při kontrole funkčnosti a efektivity interní komunikace.

Základní vymezení dělby práce pomocí organizačních struktur škol pomohlo vedení MŠ k efektivnímu delegování, kdy po určení konkrétních úkolů a odpovědnosti zaměstnanců se tok komunikačních kanálů bez zbytečných šumů projevil v lepší informovanosti všech. Efektivita komunikace sloučených škol je tedy velkou mírou vlivu tohoto faktoru přímo řízena. Z výsledků výzkumu lze usuzovat, že vedení školy se snaží o komunikační propojení pracovišť. Respondenti ve všech sloučených školách ale vnímají, že postupně dochází k zanikání komunikace mezi pedagogy a provozními pracovníky jednotlivých pracovišť a polovina z nich *„rezignuje a již se nesnaží tuto spolupráci aktivovat“*. Možný posun v této oblasti vidí management ve spolupráci na společných projektech sloučené organizace, kdy z této kooperace za podpory neformální komunikace může vyvstat potřeba intenzivnější formální komunikace a může dojít k podpoře interní komunikace i v této horizontální rovině.

Vliv dělby práce na efektivní komunikaci respondenti hodnotí jako přímo závislou na schopnosti pracovníků přijmout zodpovědně osobní úkoly. Ředitelky škol, které v plné míře využily metodu **delegování**, vnímají větší efektivitu komunikace. Zástupkyně se shodly na bariéře nekompetentnosti, kterou jimi delegování pracovníci cíleně vytváří, pokud nemají jistotu, že budou za tuto práci finančně odměněni.

Nejefektivnější tok předání úkolů a základních požadavků delegované oblasti vidí všechny zástupkyně školy osobním předáním ředitelkou školy přímo konkrétním pracovníkům. Naopak ředitelky škol se domnívají, že je efektivní rozdělit toto předání informací i mezi ostatní členy managementu, ale v rozhovorech se zástupkyněmi se tato domněnka ukazuje jako mylná. V této rovině nelze podle vyjádření respondentů z řad zástupkyň „nahradit“ vedoucí úlohu ředitelky a efektivita komunikace se zvyšuje s hierarchií v organizaci.

Z výzkumného šetření vyplynula potřeba dělby práce v mateřské škole také ve využívání elektronických prostředků komunikace z důvodu časové zaneprázdněnosti managementu škol. Informační toky jsou aktuálně řešeny na pracovištích mateřských škol zejména nástěnkami, předloženými zápisy z porad, směrnicemi a řády, aktualizovaným plánem školního roku, ale vzrůstá efektivita informací předaných webovými stránkami školy. Zde vidí management prostor pro rozdělení odpovědnosti jednotlivých pracovníků za administraci jednotlivých sekcí.

Význam formálního nastavení dělby práce má podle kvalitativního výzkumu zvyšující se význam v případě sloučení pracovišť a jeho správné nastavení ovlivňuje efektivitu komunikace v organizaci zásadním způsobem.

Definovaná a komunikovaná personální politika

- *Vztah k zaměstnancům, zaměstnanecké výhody*
- *Seberealizace zaměstnanců*
- *Rozvoj zaměstnanců*
- *Rovnocennost*
- *Styl vedení*

Tento faktor všichni respondenti označili jako „**spravedlivost**“, která je zesíleně vnímána zejména při sloučení organizace. V odpovědích se opakovalo uvědomění si managementu, že nespravedlivý přístup vede k neloajlnosti zaměstnanců a destabilizaci organizace. Management škol zhodnotil tuto oblast jako dostatečně komunikovanou a definovanou. Ve všech školách se snaží vedení vytvářet pro pracovníky shodné dobré podmínky a využívá zaměstnaneckých výhod – např. úprava pracovní doby, využívání FKSP. Respondenti se zásadně liší ve své zkušenosti se zapracováním nových zaměstnanců. **Demokratický styl vedení** přispívající k efektivitě komunikace bylo nutné v některých případech uváděných pracovníků měnit na autoritativní. V procesu zapracování nových zaměstnanců, kdy je nutné „*přijetí*“ kolektivem a ovlivnění zaměstnance ku prospěchu školy je dobře nastavená interní komunikace důležitým prostředkem vedoucí k efektivitě.

Seberealizace zaměstnanců je podporována s ohledem na potřeby organizace. Ve školách vzrůstá zájem pracovníků o seberealizaci „*za hranice možnosti organizace*“. Pokud je v jedné škole umožněno zaměstnanci studium VŠ, ve většině případů je tento požadavek vznesen i na dalším pracovišti, což bývá organizačně nemožné realizovat.

Rozvoj zaměstnanců je při sloučení škol posílen srovnáním s „*kolegy*“. Ve všech organizacích vnímá management „*zdravou soutěživost*“. Personální řízení dostává nový rozměr a loajalita pracovníků ke „*své*“ škole vzrůstá. Vedení sloučené školy v několika případech podporuje předání „*dobré zkušenosti*“ a komunikuje úspěchy i neúspěchy napříč celou organizací. Komunikace v této oblasti nebyla zpočátku přijímána kladně, spíše jako „*výtka*“ - nyní je vnímána zaměstnanci jako možnost poučit se z chyb a načerpat podněty k dalšímu růstu odbornosti.

Rovnocennost zaměstnanců je podporována osobní přítomností vedoucího pracovníka na jednotlivém pracovišti, který má možnost objektivního zhodnocení výkonu zaměstnanců. U všech odpovědí hodnocení je uváděna důležitost „**pochvaly**“ rovnocenně směrem k pedagogům i nepedagogickým pracovníkům.

Personální politika jako komunikační faktor je respondenty hodnocen jako prvek s průměrným vlivem na efektivitu komunikace.

Nastavení komunikačních standardů

- *Porady*
- *Hodnocení*
- *Integrace nových pracovníků*
- *Řízení výkonu a rozvoje pracovníků*

Odpovědi respondentů se v rozhovoru na téma komunikačních standardů shodovaly v názoru „*velké náročnosti nového nastavení a vytvoření efektivních komunikačních cest.*“ Management shodně ve všech školách označil tuto oblast jako „*podcenění důležitosti nastavení standardů v okamžiku sloučení škol*“. Přisuzují některé komunikační problematické situace, kterými organizace ve svých začátcích prošla, za důsledek opomenutí důležitosti tohoto faktoru a malé důslednosti vedení v kontrole dodržování nepsaných pravidel.

Tento faktor v současné době chápou všichni respondenti jako potřebnou komunikaci, která se týká většinou pracovních záležitostí, je zacílená na řešení nějakého pracovního problému a „*vztahy na pracovišti nemají nyní na nastavení pravidel žádný vliv.*“ Management všech škol prošel v průběhu prvního roku po sloučení poznáním nutnosti nastavení pravidel, proto vytváření **standardů a směrnic** bylo u všech respondentů prioritní oblastí vedení lidí, kterou se v dalším roce zabývali. „*Nepsaná pravidla byla zpracována do směrnic podle daných předpisů.*“ V organizačním řádu všech sloučených škol jsou zpracovány povinnosti a práva nadřízených a podřízených a je zpracován i postup při zastupování pracovníků.

Zajímavé bylo zjištění, že ve všech sloučených školách se z potřeby zaměstnanců komunikovat a „*být v obraze*“ zvýšil počet organizačních **porad**, kde jsou projednávána daná pravidla, která si žádají písemnou formu. U jedné organizace cítil management „*zklamání zaměstnanců*“, pokud se porada nekonala.

Hodnocení zaměstnanců formou hodnotícího rozhovoru nabývá ve všech zařízeních v posledních dvou letech na důležitosti. Jeden respondent uvádí, že „*roční hodnocení vzešlo z komunikované potřeby zaměstnanců. Management sloučené školy v případě nedostatku financí na odměny pracovníky takto nefinančně motivuje.*“

Integrace nových pracovníků je v organizačních směrnících většinou kvalitně zpracována jako „*směrnice uvádění učitele*“. Směrnici přijímání nových nepedagogických zaměstnanců má zpracovánu jen jedna organizace.

Řízení výkonu pracovníků není podle většiny respondentů oblastí, která lze v případě nefinančního ocenění ovlivnit. Chybějící kariérní řád má za důsledek „*nechuť ke zvyšování pracovního výkonu a neochotu k profesnímu a osobnímu růstu*“.

Důležitost tohoto faktoru hodnotí respondenti jako faktor nezbytný k zajištění efektivní komunikace, kdy zpětně shodně uvádějí „*podcenění nutnosti nastavení těchto standardů ihned při sloučení organizace*“.

Existence interního marketingu jako plnění společných cílů a sounáležitosti

- *Formování žádoucích postojů a názorů zaměstnanců*
- *Sdílení vize školy*
- *Sounáležitost s organizací*
- *Šíření jejího dobrého jména*

Ve sloučených školách nedochází k řízenému internímu marketingu. Management tento faktor vnímá jako specifický pro jednotlivé pracoviště, kdy se vždy velkou měrou podílí na jeho úrovni zejména kultura této konkrétní organizace. Pocit loajality se aktuálně objevuje ve všech zkoumaných zařízeních pouze v souvislosti se „svou školou“. Spolupráce a proaktivní vztah pracovníků je veden managementem spíše „*intuitivně a nesystematicky*“. Tento komunikační faktor je podporován ve školách formou nástěnek, výročních zpráv, hodnocením školy, vedením kroniky, kolektivním zapojením při tvorbě webových stránek školy a publikovaných příspěvků. Management cítí ve všech školách nedostatek finančních prostředků na odměny vedoucí k malé spokojenosti zaměstnanců s ohodnocením a nemožnosti podpory spravedlivého pracovního prostředí. Dva respondenti vnímají, že „*pocit neperspektivní kariéry negativně ovlivňuje pracovní chování a výkon*“.

Sounáležitost a hrdost je managementem podporována, ale odpovědi respondentů mají v podtextu stále se opakující „*neochotu zaměstnanců k propojení komunikačních aktivit škol.*“ Například dny otevřených dveří jsou ve všech zařízeních prezentací pouze jednotlivého pracoviště a „*obraz sloučené organizace zajišťuje pouze ředitelka školy.*“

Existenci interního marketingu ve sloučených školách lze podle respondentů označit jako okrajovou oblast, která se mezi jednotlivými školami vyskytuje formou vzájemného respektu se stálým poměřováním „*vzájemné výhodnosti*“. Tento faktor má v odpovědích malý podíl na efektivitě komunikace.

Důležitost komunikačních kompetencí

- *Schopnosti a dovednosti srozumitelného vyjadřování*
- *Přenášení, sdílení informací*
- *Interpretace strategie a vize školy*

Komunikační kompetence a jejich důležitost pro efektivitu komunikace hodnotili respondenti v rozhovorech jako faktor se střední důležitostí. Komunikační kompetence shodně chápou jako **nezbytné vybavení každého vedoucího pracovníka**. V praxi komunikace v rámci sloučených škol je důležité „*ověřovat si, zda je obsah komunikace chápán tak, jak komunikátor zamýšlel.*“ Přenášení zásadních informací osobně ředitelem je přijímáno pracovníky na všech pozicích jako vítaný zájem o chod všech pracovišť organizace. Z vyjádření zástupkyň školy nejvíce oceňují u ředitelky „*její schopnost vcítění se, věcnost argumentů, aktivní naslouchání a asertivní přístup při řešení problémů.*“ Pro ředitelky je důležitá komunikační kompetence zástupkyň, kdy „*schopnost komunikace s rodiči a partnery zásadně ovlivňuje pohled veřejnosti na školu.*“ V jednom případě byla z důvodu nezralosti komunikačních schopností na pozici zástupkyně pracovnice vyměněna. Tato kompetence se ukázala jako nezbytná pro fungování interní komunikace.

Ve většině sloučených škol dle respondentů stále „*vážne schopnost*“ **elektronické komunikace**. V případě sloučených škol se tento způsob komunikace

jeví jako jeden z efektivních nástrojů a jeho využíváním dle názoru respondentů lze zkvalitnit přenos informací. Zde vidí management „*rezervy starší generace*“, které lze řešit dalším vzděláním. Výhledově je možné ovlivnit tuto oblast příchodem mladších pracovníků do kolektivu, kdy je schopnost využívání prostředků elektronické komunikace předpokládána. **Dorozumívací schopnosti** - schopnost písemného a ústního vyjadřování aplikuje top management denně ve všech sociálních situacích pracovního procesu. Respondenti vnímají potřebnost svých komunikačních dovedností zejména při vedení porad a diskusí, vedení zaměstnanců, hodnocení a motivování. Ve dvou školách byla vysoce ceněna **schopnost prezentace** managementu při interpretaci nových projektů a vize školy.

Význam otevřené komunikace se zpětnou vazbou

- *Možnost diskuse*
- *Iniciativa*
- *Podpora nových nápadů*
- *Objasňování změn*
- *Zpětná vazba*

Faktor otevřené komunikace je charakterizován v odpovědích jako průvodní jev „**nastavení důvěry**“. Všechny ředitelky shodně hovořily o důležitosti počátečního „*boje*“, kdy po sloučení pracovišť řešením problémů shodně usilovaly o „*přesvědčení svých zaměstnanců o možnosti otevřené komunikace beze strachu a obav z postihu*“. Na poradách je ve všech školách podněcována iniciativa a podporovány nápady. Po zkušenosti, kdy zaměstnanci mohli posoudit po své otevřené komunikaci s vedením svůj podíl na ovlivňování chodu školy, došlo ke zvyšování efektivity interní komunikace.

Pojem **zpětné vazby** byl v rozhovorech popisován jako proces komunikace všemi směry, kdy management hledá způsob, jak zjistit vnímání a sdílení cílů organizace svými zaměstnanci. Toto je prováděno ve všech školách cíleně dotazníky. V komunikačních dovednostech při vedení hodnotícího rozhovoru je znatelná u poloviny respondentů „nejistota“ a obava ze zpětné vazby, která nemusí být vždy

„příjemná a objektivní“. Její efektivitu pro komunikaci ale hodnotí top management škol vysoko a jako faktor s primárním vlivem podílející se na komunikaci.

Všichni respondenti shodně uvádí naprostou otevřenost mezi pozicemi ředitelka, zástupkyně, vedoucí učitelka. Úroveň této komunikace je ve všech zkoumaných školách nastavena nad standart. Informace ze zpětné vazby získané na nižších pozicích doplňují obraz fungující interní komunikace. Zde očekávají respondenti zvýšení otevřenosti a zdokonalení komunikačních dovedností pracovníků v případě, že si management najde na své zaměstnance více času.

Využití technologií při řízení sloučených mateřských škol

- *Nastavení informační a komunikační infrastruktury*
- *Informační systémy*
- *Vzdálený přístup, Vybavenost*
- *Dostupnost ICT*
- *Intranet*

Výzkumné šetření v oblasti zařazení technologií do komunikační strategie sloučených MŠ ukázalo nejednotnost názoru respondentů na využívání těchto nástrojů k efektivní komunikaci. Všichni respondenti se při sloučení škol potýkali s nedostatkem ICT dovedností a nevybaveností potřebnými informačními systémy. Dvě třetiny respondentů tuto dovednost získalo a v současné době je tato podpora komunikace prvkem, který usnadňuje a urychluje předání informací. Využívají ji k možnosti uchovávání informací v databázích, kdy lze zajistit i vzdálený přístup v jednom okamžiku pro všechny pracovníky. Efektivitu tohoto nástroje oceňují zejména ředitelky, kterým tato komunikace dává možnost předání zásadních informací bez šumů. Z pohledu respondentů, kteří tento faktor pokládají za neefektivní v komunikaci, je názor spojený s jejich uživatelskou neschopností tyto informace elektronicky předávat. Žádná škola není vybavená intranetem, čtyři respondenti uvádí *„jako intranet nám slouží webové stránky školy, kdy administrátor je ředitelka a současně zástupkyně odloučeného pracoviště.“*

Zhodnocení využívání technologií ve sloučených mateřských školách ke komunikaci lze v současné době hodnotit tento faktor jako prvek s podprůměrným

vlivem na efektivní komunikaci, kdy uživatelská ICT dovednost managementu jednoznačně určuje efektivitu tohoto nástroje.

5.3 Shrnutí výsledků smíšeného výzkumu

Využití více technik sběru dat včetně metod vycházelo z principu triangulace, kdy použitím dvou metod výzkumu kvantitativního a kvalitativního se zvýšila validita výzkumných zjištění (Hendl, 2012).

5.3.1 Dílčí výzkumná otázka 1 – míra zastoupení faktorů efektivní komunikace

Výsledky srovnání důležitosti jednotlivých faktorů pro efektivní komunikaci sloučených pracovišť mateřských škol lze podle odpovědí respondentů kvantitativního výzkumu zhodnotit jako výsledky nevykazující mezní hodnoty škály 1-9. Většina respondentů ke svému hodnocení využila hodnoty 7, 8 a 9.

V následující tabulce je deset zkoumaných faktorů s vlivy na efektivnost komunikace srovnáno sestupně podle zjištěných výsledných hodnot kvantitativního šetření. Je zde zmapována aktuální situace interní komunikace ve sloučených MŠ.

Pořadí	Faktory efektivní komunikace	Výsledky kvantitativního výzkumu v prostředí sloučených MŠ 2013 Průměrná hodnota	Výsledky kvantitativního výzkumu v prostředí sloučených MŠ 2013 Hodnocení max. důležitosti
1.	Otevřená komunikace	7,784314	30
2.	Komunikační standardy	7,666667	14
3.	Dělba práce	7,5	29
4.	Personální politika	7,460784	14
5.	Komunikační kompetence	7,392157	12
6.	Strategie	7,382353	12
7.	Kultura	7,264706	17
8.	Interní PR	7,215686	7
9.	Jednotné vedení, odpovědnost	7,166667	14
10.	Technologie	7,117647	27

Tabulka č. 4: Srovnání aktuálního využívání faktorů efektivní komunikace v prostředí sloučených MŠ

Závěrem kvantitativního výzkumu lze konstatovat, že každý z deseti sledovaných faktorů efektivní komunikace má v komunikaci sloučených pracovišť

MŠ své nezastupitelné místo a **žádný z faktorů nevykazuje ve srovnání s ostatními hodnotami určení zásadní priority.**

5.3.2 Dílčí výzkumná otázka 2 – efektivní prostředky a nástroje komunikace

Objasnění vlivů prostředků a nástrojů komunikace na její efektivitu umožnil pohled respondentů v návodných rozhovorech, kdy vyplynula zjištění na základě sdělení zkušenosti managementu škol. Pozitivní posun komunikace při vedení sloučených MŠ aktuálně vidí respondenti v zařazení těchto prvků:

- Sdílená vize školy
- Zpracování etického kodexu
- Strategický komunikační plán
- Transparentní jednotné informace v rámci porad
- Obsahová jednotnost v komunikaci všemi směry
- Organizační struktura s jasným vymezením dělby práce
- Spravedlivost v hodnocení a odměňování
- Aktualizované standardy a směrnice
- Podpora sounáležitosti a hrdosti
- Schopnost managementu informovat, prezentovat, naslouchat
- Nastavení důvěry s maximálním využitím zpětné vazby
- Efektivní využívání technologií

5.3.3 Dílčí výzkumná otázka 3 – strategický základ efektivní komunikace

Orientační strategický základ efektivní komunikace sloučených mateřských škol je možné získat propojením výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Zjištěný pohled respondentů na konkrétní oblasti, bez kterých se organizace neobejde v úspěšné komunikaci nelze vnímat jako návodný příklad, ale spíše praktické poznatky v nových souvislostech.

Chytrá komunikační strategie je v současné době ve všech firmách i školských organizacích promyšlenou cestou ke sladění komunikace. Při vhodně zvolených komunikačních nástrojích lze dojít k definovanému cíli bez ohledu na

velikost organizace. Komunikace tak nabývá na důležitosti jako interaktivní prvek, kdy vnitřní prostředí zásadně ovlivňuje vztahy všech pracovních skupin.

Efektivní komunikační strategie předpokládá v tomto specifickém prostředí sloučených mateřských škol **zajistit prioritně otevřenou komunikaci, vytvořit komunikační standardy a nepodcenit formální nastavení dělby práce.** Také jednotné vedení a společná cesta škol vedoucí k plnění deklarovaných strategických cílů přispívá ve velké míře k zajištění efektivní komunikace. Dále kvalitu komunikačních kompetencí managementu lze zvýšit efektivním používáním prostředků informačních technologií.

Pokud se podaří vedení školy zajistit propojení všech komunikačních faktorů tak, aby podpořilo vzájemnou výměnu zkušeností a získalo potřebnou zpětnou vazbu při tvorbě komunikační strategie od všech pracovníků, je předpoklad, že v organizaci dojde k nastavení efektivní interní komunikace.

Využitelnost výsledků mé práce pro školský management vidím z pohledu možnosti manažerů komplexně zhodnotit zajištění efektivní interní komunikace, která je úzce provázána s vedením a řízením školy. Výzkumné otázky umožnily sebereflexi managementu v oblasti úrovně zavedené komunikační strategie a v uvědomění si své odpovědnosti za vedení organizace, za nastavení funkční komunikační infrastruktury. Tyto poznatky mohou také přinést další rozměr v evaluačním procesu škol a následně ovlivnit spolu se zkvalitněním komunikace i nadstavbu zlepšení personální politiky jednotlivých organizací. Pozitivní vliv může mít uvědomění si nedostatků komunikačních kompetencí vedoucí k dalšímu profesnímu i osobnímu růstu managementu a k jeho zvýšenému zájmu o komunikaci se všemi zaměstnanci, kteří se také na úspěšnosti školy podílí.

„Lidé podporují to, co sami pomohli vytvořit.“

L. A. SENECA

6 Závěr

Cílem této práce bylo *srovnat důležitost jednotlivých faktorů efektivní komunikace pro sloučené organizace mateřských škol*. Prostudováním problematiky efektivní interní komunikace v odborné literatuře jsem vymezila okruhy teoretické části tak, aby jednotlivé kapitoly objasnily základní pojmy zkoumaných jevů. Výzkumným zmapováním aktuální situace komunikačního prostředí sloučených pracovišť mateřských škol a následnou analýzou dat byl cíl práce naplněn.

Při hledání odpovědi na hlavní výzkumnou otázku: „*Jaké komunikační faktory jsou využívány na pracovištích sloučených mateřských škol pro zajištění efektivní komunikace?*“ je nejdříve nutné podotknout, že problematika nastavení systému interní komunikace je velice složitá a v této studii bylo možné jen její částečné podchycení. Komplexní hloubkové zhodnocení vlivu každého jednotlivého faktoru na efektivní komunikaci by si vyžádalo zpracování samostatné výzkumné práce. Zjištěná data a údaje lze tedy chápat pouze jako hodnoty prvotní orientace v komunikačním prostředí sloučených mateřských škol.

Z analýzy vyplynulo, že interní komunikace sloučených mateřských škol má jednotně deklarované cíle, které jsou v souladu s komunikační strategií. Přijetí těchto cílů a jejich naplňování je cestou, která napomáhá kolektivu škol ke zlepšení efektivity komunikace. Důležitým krokem pro zlepšení interní komunikace, k povzbuzení otevřeného komunikačního klimatu a zlepšení organizační kultury, je vypracování písemného etického kodexu. Vedení sloučených škol má rezervy v naplňování personální strategie a v efektivním zařazení principů interního marketingu. Interní komunikaci lze v každé ze zkoumaných škol označit jako živý organismus, který reaguje na aktuální potřeby managementu i zaměstnanců. Výsledky výzkumu nelze zevšeobecňovat a vyvodit závěry, které bude možné využít v každém z těchto komunikačních prostředí. Jsou poplatné času výzkumu, vývoji jednotlivých organizací a aktuální situaci v českém předškolním vzdělávání.

V závěru této práce jsem dospěla k souboru klíčových prvků komunikace, kterými lze efektivně ovlivnit oblast řízení školy a zajistit ve vedení pracovního kolektivu jednotný přístup managementu. Školské prostředí jako učící se organizace

má možnost zařazení ověřených metod efektivní komunikace, které jsou funkční v úspěšných firmách. Optimalizace škol má svá pozitiva i negativa, ale přesto vnímám sloučení škol kladně jako příležitost. Příležitost k rozvoji strategického řízení, k uvědomění si vysoké odpovědnosti managementu za zvolenou cestu, k možnosti využití synergie sloučených škol.

Pro školský management je tato studie příkladem možnosti srovnání prvků efektivní komunikace pomocí ověřených postupů.

Vycházíme-li z výsledků výzkumných šetření práce, nabízí se nám dvě roviny **srovnání faktorů potřebných k zajištění efektivní komunikace ve sloučených mateřských školách.**

1/ hlavní zásady při vedení a řízení

- *Otevřeně komunikovat a používat zpětnou vazbu*
- *Správně nastavit organizační strukturu a dělbu práce*
- *Zakotvit komunikační standardy- hodnocení, rozvoj pracovníků*
- *Využívat možností technologií a vytvořit komunikační infrastrukturu*
- *Deklarovat veřejně strategii organizace a vytvořit komunikační strategii*
- *Podporovat jednotné vedení a uvědomění si odpovědnosti managementu za komunikaci*

2/ hrozba podcenění

- *Spravedlivosti personální politiky, řízení kariéry pracovníků*
- *Kultury školy, posilování společných hodnot*
- *Interního PR zaměřeného na vnitřního zákazníka - pracovníka*
- *Rozvoje komunikačních kompetencí manažerů, jejich sebereflexe*

Potřeba změny a zlepšení komunikačního prostředí integrovaných škol uvedená v úvodu studie jako nejednotnost vedení, rozporuplnost informací mezi sloučenými subjekty a následný nesoulad zaměstnanců lze po této studii zhodnotit jako vnímání „pozitivní posunu“ v této oblasti. Ve sloučených školách aktuálně došlo k uvědomění si nezbytnosti efektivní komunikace pro organizaci, ke „smíření“ s danou situací. Zodpovědnost managementu škol přispěla k jednotnému vedení,

ke snaze omezit rozporuplné informace. Stále však zaznívá v podtextu odpovědí respondentů zejména u organizací, kde není ředitel přítomen v budově osobně, „nenahraditelná ztráta komunikačního spoje v rovině pracovní i lidské“.

Výzkumný nadhled mi umožnil využít získané poznatky k ovlivnění efektivní komunikace ve sloučené mateřské škole, kde pracuji jako ředitelka. Po výzkumné analýze a seznámení kolektivu s výsledky výzkumu prováděného v tomto mně známém prostředí, došlo v organizaci ke znatelnému zvýšení kvality komunikace v otevřenosti, v delegování, v rozvoji zaměstnanců při využívání komunikačních technologií. Po své zkušenosti se tedy domnívám, že výzkumná zjištění této práce mohou pomoci orientovat se v komunikačním prostředí sloučených mateřských škol a výsledky výzkumu mají možnost pozitivně ovlivnit vytváření účinné a efektivní komunikační strategie v tomto specifickém prostředí.

Do budoucna si lze v souvislosti s analyzovanými daty položit otázku, kterou mi rozsah mé práce neumožnil. Není možné aplikovat další analýzy výzkumu komunikace z organizací a firem, které se školským prostředím nebylo zvykem porovnávat, přestože prochází podobným zásahem optimalizací? Lze předpovědět komunikační změny, které nás budou v dalších letech v řízení školy provázet? Pravděpodobně nelze, ale můžeme se na ně připravit.

„Být připraven je nejdůležitější předpoklad úspěchu.“
HENRY FORD

Literatura a informační zdroje

1. CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 200s. ISBN 978-80-247-1624-4
2. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 323 s. ISBN 978-80-247-2149-1
3. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2012, 408s. ISBN 978-80-262-0219-6
4. HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998, 104 s. ISBN 80-7169-550-5
5. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0
6. HOLÁ, J. *Jak zlepšit firemní komunikaci*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 317s. ISBN 978-80-251-2636-3
7. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2
8. JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0
9. JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1
10. KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 176 s. ISBN 978-80-247-1624-1
11. KERMALY, S. *Největší představitelé marketingu*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 104 s. ISBN 80-251-1013-3
12. KNOBLAUCH, J. A KOL. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5
13. LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 104 s. ISBN 978-80-7357-899-2
14. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003, 368 s. ISBN 80-247-0650-4
15. MÜHLEISEN, S., OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti* 1.vyd.

Praha: Grada Publishing, 2008, 192 s. ISBN 978-80-247-2662-5

16. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9

17. PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 200 s. ISBN 978-80-247-4484-1

18. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009, 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9

19. SYSLOVÁ, Z. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 344 s. ISBN 978-80-7357-976-0

20. ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2

21. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6

22. VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2010, 356 s. ISBN 978-80-246-0841-9

23. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3

24. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2012, 320 s. ISBN 80-7178-998-4

25. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 328 s. ISBN 978-80-247-26

Elektronické zdroje:

1. HADYSOVÁ, H. Komunikace vně a uvnitř podniku. [online]. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko – správní, 2011. [cit. 2012-04-15]. Dostupné na WWW: <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/42121/2/Hadysov%C3%A1H_KomunikaceVn%C4%9B_JM_2011.pdf>.
2. KUCHYŇKOVÁ, E. Komunikační dovednosti ředitele školy. [online]. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2011. [cit. 2012-04-13]. Dostupné na WWW: <http://digitool.is.cuni.cz/R/8XU24Y4LHX2U3DLJUISPAVXSEEB96T244TH34U6KAXN3CR5YHA00254?func=dbinjumpfull&object_id=474026&local_base=GEN01&pds_handle=GUEST>.

3. KROPÁČKOVÁ, J. *Pozitiva a negativa optimalizace sítě předškolních zařízení.* Učitelské noviny č.8/2004, Dostupné na WWW:
<<http://ucitelskenoviny.cz/index.php?archiv&clanek=3132>>.
4. Český statistický úřad – prostředky komunikace,]. Dostupné na WWW:
< http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/internet_a_komunikace>.

DOTAZNÍK Efektivní komunikace sloučené mateřské školy

Vážené kolegyně,

jmenuji se Květa Voržáčková, jsem ředitelka MŠ a studuji třetím rokem obor Školský management na Pedagogické fakultě Karlovy univerzity. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude využit k výzkumu v mé bakalářské práci zabývající se interní komunikací ve specifickém prostředí sloučené mateřské školy. Zkoumá efektivitu nastavení komunikačního systému v organizaci, propojení zaměstnanců organizačně a vztahově, koordinaci procesů vedoucí k dosažení společných cílů.

Prosím, věnujte několik minut svého času na vyplnění následujícího dotazníku.

Hodnotící škálou je maximální důležitost pro komunikaci počet 9.

Dotazník je krátký, anonymní a jeho vyplněním mi velmi pomůžete v mém výzkumu.

Děkuji za spolupráci.

VAŠE POZICE V MANAGEMENTU ŠKOLY

- ředitelka
- zástupkyně
- vedoucí učitelka odloučeného pracoviště

POČET SLOUČENÝCH PRACOVIŠŤ MATEŘSKÉ ŠKOLY

- dvě
- více než dvě
- více než deset

1/ Jaký význam pro komunikaci v organizaci má celková atmosféra, jednání pracovníků směrem ven i dovnitř, hodnoty školy, společné akce?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Situace ve vaší škole									

2/Jaký podíl na komunikaci v organizaci mají hlavní cíle organizace, které jsou naplňovány dennodenní činností všech pracovníků a srozumitelná strategie?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Situace ve vaší škole									

3/Jak velký je vliv obsahově jednotné komunikace, transparentnost informací ven i dovnitř, spolupráce managementu, který si je vědom své odpovědnosti, na efektivitu interní komunikace?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Situace ve vaší škole

4/Jakou mírou ovlivňuje organizační struktura, rozdělení práce, dokumentace - směrnice, pokyny, nastavení informačních systémů pro základní tok informací interní komunikaci?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Situace ve vaší škole

5/Jaký podíl má spravedlivý a rovnocenný vztah k zaměstnancům, zaměstnanecké výhody, spokojenost zaměstnanců v oblasti seberealizace a rozvoje na komunikaci v organizaci?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Situace ve vaší škole

6/Jakou mírou porady, hodnocení, vzájemný respekt, integrace nových pracovníků, řízení výkonu a rozvoje pracovníků ovlivňují interní komunikační prostředí?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Situace ve vaší škole

7/Jaký význam má pro komunikační prostředí organizace formování žádoucích postojů a názorů zaměstnanců, sdílení vize, sounáležitost s organizací, šíření jejího dobrého jména?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Situace ve vaší škole

8/V jaké míře ovlivňují komunikační schopnosti a dovednosti srozumitelného vyjadřování, přenášení a sdílení informací i znalostí, interpretace strategie a vize organizace interní komunikaci?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Situace ve vaší škole

9/Jakou důležitost pro komunikační prostředí v organizaci přikládáte zajištění otevřenosti, zpětné vazby, pěstování iniciativy a podpory nových nápadů, objasňování změn?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Situace ve vaší škole

10/Jaký vliv má technologické nastavení informační a komunikační infrastruktury v organizaci na uspokojování potřeb interní komunikace?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Situace ve vaší škole
